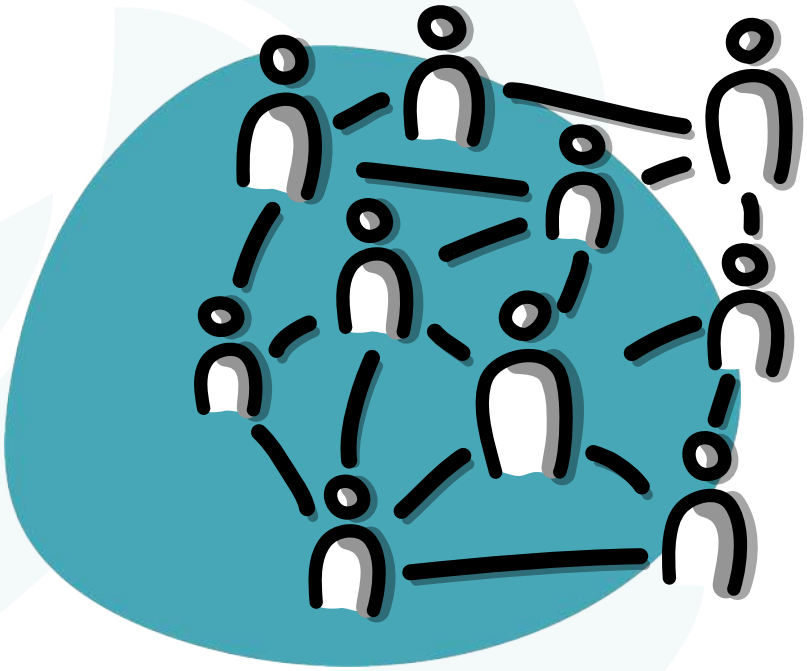
ÉCOCRATIE

ORGANISATION COLLECTIVE

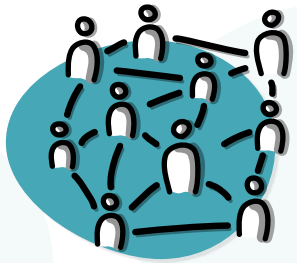
Faciliter la gouvernance *collectivement*



VOLUME 1

PRÉSENCE **ACTIVE**

ÉCOCRATIE
ORGANISATION COLLECTIVE



PRÉSENCE ACTIVE

VISION

Une humanité consciente ou les personnes et les organisations coexistent en symbiose avec leurs écosystèmes

RAISON D'ÊTRE

Contribuer à l'essor d'une culture régénérative
et laisser une planète habitable aux générations futures

MISSION

Faciliter une gouvernance inspirante, efficiente, évolutive et agréable au service de la transition écologique et sociale

VALEURS & PRINCIPES

JE - PRÉSENCE, ÉVOLUTION & RELATIONS

NOUS - GESTION COLLECTIVE

TOUT - SYSTÉMIQUE & RÉGÉNÉRATION

DOMAINES D'ACTIVITÉ

Organisations vivantes
Approches régénératives
Gouvernance et gestion collective de projet
Processus démocratiques

CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger

Joy Robert

CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

info@presence-active.org
presence-active.org
linkedin.com/company/présence-active/
facebook.com/presence.active.org
youtube.com/@presence-active

LICENCE

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2025

IMPRESSION

Document imprimé avec plein d'amour sur papier recyclé.

ÉCOCRATIE
ORGANISATION COLLECTIVE

TABLE DES MATIÈRES

Introduction p. 5
Remerciements p. 9

3 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Culture et pouvoir gagnant-gagnant p. 12
Culture gagnant-gagnant-gagnant p. 15
Sources d'inspiration p. 20

SYSTÉMIQUE & RÉGÉNÉRATION

Spirales dynamiques p. 30
Approche intégrale p. 38
Pensée systémique p. 43
Cible du Donut p. 48
Permaculture p. 54
Approche régénérative p. 64

ÉTAT D'ESPRIT APPRENANT

État d'esprit fixe et évolutif p. 76
Étapes d'apprentissage & niveau de compétences p. 79
Zone de confort et zone d'apprentissage p. 84
Cerveaux, mémoires & biais d'apprentissage p. 86
Stratégies d'apprentissage p. 90
Séance de soutien entre pairs p. 92
Co-développement p. 94
Partage de pratique p. 96

ATTITUDE & COMMUNICATION

Communication interpersonnelle p. 100
Réactions automatiques et conflits p. 109
Intelligence émotionnelle p. 114
Centrage et présence p. 131
Triangle dramatique et triangle vertueux p. 140
Communication conflictuelle p. 143
Communication contributive p. 147
Exploration verbale yin-yang p. 160
Accueil des maladresses p. 163
Équilibre tâches et relations p. 167
Intentions relationnelles p. 169
Feedback collaboratif p. 171

ÉCOCRATIE

INTRODUCTION

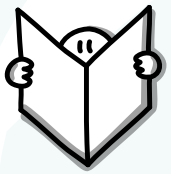
Cultiver des organisations *vivantes*

PRÉSENCE **ACTIVE**

ÉCOCRATIE

GOUVERNANCE ET FACILITATION
POUR DES ORGANISATIONS VIVANTES & RÉGÉNÉRATIVES

INTRODUCTION



Lire permet de connaitre,
mais est-il réellement possible de connaitre sans pratiquer ?

Bonjour à vous cher lecteur, chère lectrice et bienvenue dans cet ouvrage dédié à la gouvernance collective « Écocratie ». Comme vous allez le découvrir, notre proposition intègre de nombreuses dimensions. Elle comprend des aspects théoriques ainsi que des processus pratiques concrets pour s'organiser ensemble dans différents contextes : familial, amical, bénévole, professionnel, citoyen.

Avant d'entrer dans le vif du sujet de l'organisation collective, permettez-nous une invitation. Plutôt que de rester sur de la théorie, nous vous recommandons d'expérimenter concrètement notre proposition. Malgré le soin que nous avons apporté à rédiger une documentation la plus soutenante possible, la lecture théorique seule à ces limites. Comprendre réellement une approche comme l'Écocratie implique de la vivre par l'expérience pratique. Pour le faire en douceur, vous pouvez l'expérimenter sur un projet fictif lors d'une formation pratique de 2 à 3 jours.

Pour la pratique en situation réelle, nous vous invitons à débuter sur un projet ayant des enjeux faibles à modérés avec une équipe de maximum 12 personnes. Présentez votre proposition d'expérimentation aux membres de votre équipe et expliquez-leur en quoi cela a du sens pour vous. Vérifiez si cela leur parle ou non. Si oui, pratiquez concrètement en déroulant progressivement les différents processus des quatre étapes de gestion : rêve, plan, action et célébration. Prenez régulièrement des temps de feedback pour évaluer ce qui plait ou non et ce qui peut être amélioré pour votre contexte spécifique. Vous entrerez ainsi dans des pratiques apprenantes qui peuvent enrichir l'ensemble de vos parties prenantes.

Pour vous faciliter le cheminement de la découverte à la pratique autonome au sein d'une organisation ou d'une équipe, vous pouvez aussi vous faire accompagner par un·e facilitateur·trice formateur·trice expérimenté·e.

Nous espérons de tout cœur que notre approche de gestion collective vous plaira, qu'elle vous sera utile et surtout qu'elle produira ses meilleurs effets pour vous et pour les personnes avec qui vous collaborez.

Bonne lecture à vous !

Joy & Yvan

CONTEXTE DE NOTRE PROPOSITION

Le monde change... qu'en est-il de nos organisations ?

Les projets collectifs sont partout

Nous sommes toutes et tous impliqué·es dans des projets collectifs dans différents aspects de nos vies : famille, ami·es, associations, entreprises, démocratie...

Des collaborations pas toujours simples

Qui n'a pas rencontré des difficultés dans ses collaborations ?

Des difficultés souvent source de tensions, de conflits et d'échecs...

Des défis écologiques et sociaux croissants

Certains projets collectifs peinent à fonctionner alors qu'ils portent sur des enjeux écologiques et sociaux cruciaux si nous souhaitons maintenir une planète habitable pour les générations futures...

Contexte micro, pour les personnes :

- Difficulté à donner du sens à ses activités
- Du mal à trouver sa juste place et sa juste implication
- Difficulté à comprendre les autres ou à se faire comprendre
- Sentiment de ne pas être reconnu·e ou valorisé·e

Contexte mezo, pour les organisations :

- Manque de méthodes et d'outils pour collaborer constructivement
- Difficulté à mobiliser l'intelligence collective
- Difficultés pour avancer dans le même sens
- Réunions fastidieuses et décisions insatisfaisantes
- Confusion sur qui fait quoi, qui décide de quoi et comment
- Manque d'adaptabilité face aux changements et à la complexité

Contexte macro, pour l'environnement naturel et sociétal :

- Impact négatif des organisations et des sociétés sur les écosystèmes naturels qui nous sont vitaux (dépassement des limites planétaires)
- Gestion non soutenable des ressources et des déchets
- Distribution très inégale des richesses (1% possède plus que 99%)
- Réponse insuffisante aux besoins fondamentaux
- Difficulté à engager les transitions écologiques et sociales nécessaires
- Manque d'éducation et de méthodes pour relever ces défis collectivement

UNE INVITATION À ÉVOLUER

Et si nous réinventions nos manières de penser et de nous organiser ensemble ?

Pour faire face aux défis sociétaux actuels et à venir, nos sociétés et nos organisations sont appelées à se réinventer et à évoluer. Les nouvelles formes de gouvernance collective et les approches régénératives émergent comme des pistes prometteuses, nous invitant à transformer nos manières de penser et d'agir collectivement pour le bien commun.

S'ORGANISER ENSEMBLE, ÇA S'APPREND !

Faciliter les collaborations et l'organisation collective

L'Écocratie est l'aboutissement de plus de 15 ans d'explorations, de recherches, d'expérimentations, de pratiques réelles sur le terrain, de transmissions et d'accompagnements de collectifs. Elle propose une approche de gouvernance et de facilitation pour rendre les organisations vivantes et régénératives. Elle s'inspire de nombreuses approches existantes pour en proposer une synthèse cohérente et pragmatique intégrant leurs meilleures pratiques. Bien qu'elle ne soit pas une solution miracle, elle propose des pratiques accessibles et adaptables aux contextes et besoins spécifiques de chaque organisation.

« L'Écocratie est l'approche de gouvernance et de facilitation sur laquelle nous aurions souhaité pouvoir nous former il y a quelques années, lorsque nous avons découvert les nouvelles cultures et pratiques pour s'organiser ensemble »

L'Écocratie vise à faciliter les collaborations et l'organisation collective en créant un contexte collaboratif soutenant qui « empuissance » les personnes au service d'intentions communes.

Grâce à un ensemble de règles du jeu, elle vise à rendre la gestion collective :

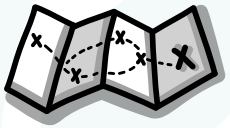
- **Inspirante**, donnant sens à l'action et prenant soin du vivant
- **Efficiente**, prenant soin des ressources collectives en les économisant
- **Évolutive**, s'adaptant facilement tout en prenant soin des besoins
- **Agréable**, prenant soin des personnes et de l'ambiance relationnelle

Elle propose :

✓ Une intégration équilibrée de l'individu, du collectif et de l'environnement.
✓ Des grilles de lecture pour observer et échanger
✓ Des valeurs et principes pour guider les décisions et les activités
✓ Une méthode et des processus pour structurer et pratiquer concrètement
✓ Des repères concrets sur une posture personnelle soutenante
✓ Des ressources partageables pour apprendre, pratiquer et transmettre

GRILLES DE LECTURE

L'Écocratie propose des grilles de lectures (cadres théoriques, cartes, modèles mentaux) invitant à observer et à penser différemment les personnes, les relations, l'organisation collective, ainsi que les écosystèmes naturels et la société. Ces grilles permettent une méta-observation de ce qui se passe et fournissent un langage commun pour observer, réfléchir et échanger au sein des organisations.



Exemples
Les grilles de lecture de pleine présence et d'intelligence émotionnelle permettent de méta-observer ce qui se passe en soi et d'en parler avec d'autres. Les grilles de lecture de communication contributive facilitent l'observation des interactions et leur amélioration. Les grilles de lecture de gouvernance collective soutiennent l'observation de la dynamique collaborative et son évolution.

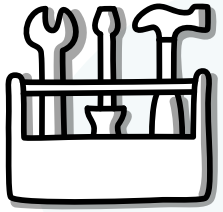
VALEURS ET PRINCIPES

L'Écocratie propose des valeurs et des principes pour guider les décisions et les actions. En offrant une direction claire tout en restant suffisamment flexibles pour s'adapter aux contextes spécifiques des organisations, ces repères permettent d'aligner les intentions communes avec les pratiques quotidiennes.

Exemples
Les trois piliers écosystémiques (JE contributif, NOUS collaboratif, TOUT régénératif) et les cinq principes de gestion collective de l'Écocratie visent une approche intégrale de la gouvernance collective pour la rendre inspirante, efficiente, évolutive et agréable. Les principes de l'économie du donut, de la permaculture et de l'approche régénérative visent un espace sûr et juste pour l'humanité et des pratiques en harmonie avec le vivant.

MÉTHODE ET PROCESSUS

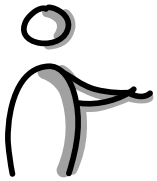
L'Écocratie propose une méthodologie générale permettant de structurer et d'améliorer en continu la gestion collective d'une organisation et de ses projets. Elle propose une boîte à outils complète de processus pragmatiques et concrets permettant de répondre à l'ensemble des besoins collaboratifs courants, des réunions aux prises de décision.



Exemples
La gouvernance collective permet de partager et de distribuer les autorités. La gestion cyclique en quatre étapes permet d'orienter, de structurer, d'agir et d'évoluer ensemble. Les 4 processus de réunions courantes soutiennent chaque étape du cycle de gestion. Les processus de décision s'utilisent en fonctions des différents contextes et de leurs enjeux.

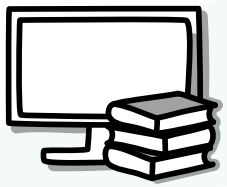
POSTURE PERSONNELLE

Au-delà des méthodes et des processus, l'Écocratie propose des repères concrets sur les attitudes personnelles soutenantes qui font la différence. Elle intègre et propose les savoir-être et savoir-faire les plus essentiels à l'art d'être présent·e, l'art de communiquer, l'art de collaborer et l'art de créer des raccourcis pour faciliter les dynamiques collaboratives.



Exemples
Les repères sur l'état d'esprit apprenant permettent de cultiver ses capacités d'apprentissage et d'évolution. Les repères sur l'intelligence émotionnelle et la communication contributive permettent de soutenir des interactions constructives. Les repères sur les compétences précises de facilitation permettent d'accompagner les personnes et les organisations de manière respectueuse, fluide et pertinente.

RESSOURCES PARTAGEABLES



L'Écocratie propose des ressources pédagogiques de haute qualité et partageables sous licences Creative Commons pour apprendre et transmettre ainsi que pour soutenir les pratiques quotidiennes des participant·es et de la personne qui facilite.

Exemples
Pour apprendre et transmettre : des vidéos et des livrets pédagogiques présentent les différents concepts et pratiques, des illustrations soutiennent la compréhension et la transmission, des liens vers des livres et des sites permettent d'approfondir, des exemples simplifient la mise en place d'une structure en règles, cercles et rôles.
Pour la pratique : une constitution évolutive fournit les règles collaboratives de base, des fiches de processus soutiennent la participation et la facilitation, des canevas structurent l'animation collective, des outils informatiques soutiennent certaines pratiques de gouvernance collective et de prise de décision.

CHANGEMENT DE PARADIGME

L'Écocratie place les intentions collectives et les valeurs à la direction de nos organisations, favorisant l'alignement entre aspirations individuelles et collectives. Elle ouvre la voie à des projets porteurs de sens, capables de répondre aux enjeux de notre temps tout en étant régénératifs pour les personnes, le collectif et les écosystèmes.

Ce chemin de transformation, bien que parfois inconfortable, offre de précieux bénéfices : des relations plus authentiques, une sagesse collective accrue et une agilité organisationnelle renforcée.

BÉNÉFICES POSSIBLES

En intégrant les dimensions individuelles, collectives et environnementales, l'Écocratie tend à créer de multiples bénéfices dans une approche intégrale de la gouvernance collective.

Pour les personnes :

- Plus de sens et d'autonomie dans l'action
- Communication plus fluide et constructive
- Développement naturel des potentiels

Pour les organisations :

- Réunions plus efficientes et agréables
- Décisions plus pertinentes et mieux suivies
- Collaboration plus naturelle et adaptative
- Apprentissage continu grâce aux retours d'expérience

Pour l'environnement naturel et sociétal :

- Pratiques alignées avec le vivant
- Impact positif
- Contribution aux transitions écologiques et sociétales

Nous espérons que notre proposition de gouvernance sera à la hauteur de vos valeurs collaboratives et qu'elle vous sera utile pour soutenir des changements positifs au sein de vos organisations

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette documentation et plus largement à nos rêves.

Merci à tous les auteur·trices qui nous inspirent chacun·e dans leurs domaines respectifs.

Merci à nos familles et ami·es qui nous ont soutenu·es par leurs encouragements bienveillants.

Merci à Laure Bonnevie pour ses relectures attentives et ses suggestions avisées.

Merci à toutes les personnes et organisations qui nous ont fait confiance sur le chemin de l'organisation collective.

Et merci à toutes les personnes qui s'engagent sur le chemin du collaboratif pour contribuer au bien commun.

Avec toute notre gratitude !
Joy & Yvan

ÉCOCRATIE

3 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Cultiver des organisations *vivantes*

PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE

3 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Cultiver des organisations vivantes et régénératives

Comment nos organisations peuvent-elles devenir vivantes et régénératives si elles ne comprennent pas leurs différentes dimensions et leurs enjeux ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne savent pas intégrer les dimensions individuelles, collectives et écosystémiques ?
Comment pouvons-nous créer des organisations qui prennent soin simultanément des personnes, du collectif et des écosystèmes ?

Ce chapitre explore les trois piliers fondamentaux de l'Écocratie - le JE contributif, le NOUS collaboratif et le TOUT régénératif - et comment leur intégration, soutenue par une facilitation adaptée, permet de créer des organisations à la fois vivantes et régénératives.

Ensemble, en équilibrant ces trois dimensions complémentaires et en développant des pratiques de facilitation soutenantes, nous pouvons transformer nos organisations en systèmes vivants qui s'auto-régulent de manière vertueuse, et nourrissent le développement de leurs membres, cultivent l'intelligence collective et contribuent à la régénération des écosystèmes naturels et sociaux.

Dans 20 ans, vous serez plus déçus
par les choses que vous n'avez pas faites
que par celles que vous avez faites.

Alors, larguez les amarres.
Sortez des sentiers battus.
Mettez les voiles.

Explorez. Rêvez. Découvrez.

Mark Twain

CULTURE & POUVOIR GAGNANT-GAGNANT

S'engager à cultiver des relations mutuellement bénéfiques

Comment transcender nos réflexes relationnels d'adversité ?

De nombreuses interactions humaines s'inscrivent dans une logique d'adversité. Ces dynamiques relationnelles ont tendance à nous mener soit sur le terrain de la compétition et de la domination pour être l'heureux·se gagnant·e, soit sur le terrain de la soumission et de la résignation lorsqu'il semble impossible de pouvoir gagner. Ces dynamiques relationnelles mènent généralement à des résultats « gagnant-perdant » où une partie gagne au détriment de l'autre.

Je gagne, tu perds

ou...

Tu gagnes, je perds

La théorie des jeux qualifie les situations « gagnant-perdant » de « jeux à somme nulle » : ce qu'une partie gagne (1) équivaut à ce que l'autre perd (-1), donnant un résultat nul (1 - 1 = 0). Cette vision binaire illustre un biais de pensée dichotomique et limite notre perception en nous enfermant dans une alternative simpliste : soit je gagne et tu perds, soit c'est l'inverse. Si je ne suis pas prêt·e à me sacrifier, le jeu consiste à être plus fort·e ou plus rusé·e que l'autre.

En réalité, il y a plus de possibilités. Par exemple, lorsque les parties refusent de perdre - ce qui est courant - la situation dégénère souvent en un résultat « perdant-perdant » (-1 - 1 = -2), où chaque partie s'assure que l'autre ne puisse pas gagner. Ces dynamiques créent des cercles vicieux où chaque cycle d'interaction détériore davantage la situation précédente.

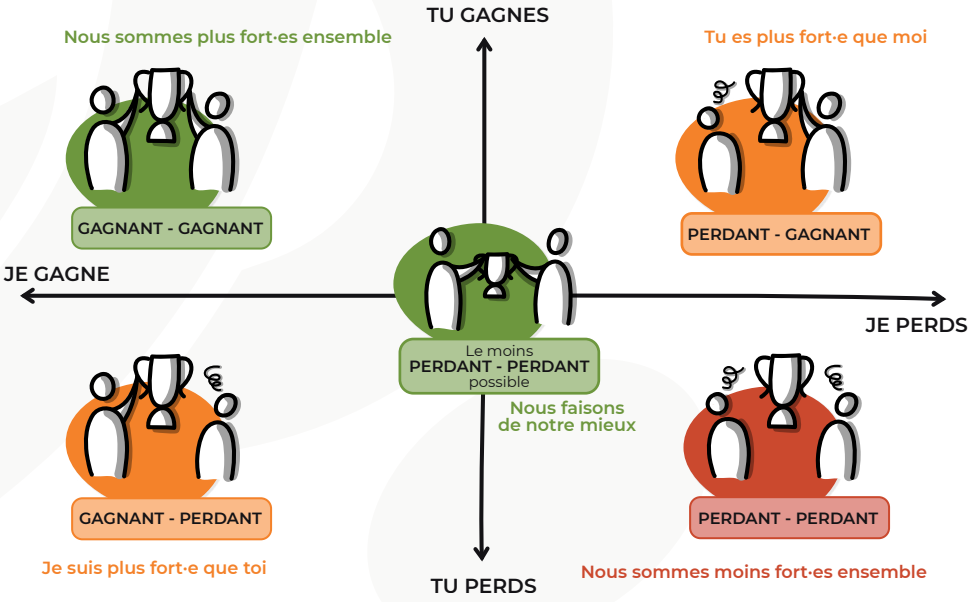
Exemple « gagnant-perdant »
Une négociation où une partie obtient tout ce qu'elle veut au détriment de l'autre, une compétition où il n'y a qu'un seul gagnant.

Exemple « perdant-perdant »
Un conflit où les deux parties s'épuisent mutuellement, une situation de blocage où personne n'avance, un système éducatif incapable d'apprendre, un système de santé incapable de se soigner, un système économique incapable d'économiser, un gouvernement incapable de se gouverner.

Cette culture « gagnant-perdant » rend la réalisation des rêves difficile, voire impossible. Plus grave encore, cette manière d'interagir compromet notre capacité à répondre aux défis écologiques et sociaux actuels et ne nous laisse que peu de chance de laisser une planète habitable aux générations futures.

Pourtant, ce n'est pas une fatalité, une autre approche est possible : la culture « gagnant-gagnant ». En explorant ce qui permet d'être plus fort·e ensemble, il devient possible de dépasser les logiques de domination-soumission auxquelles nous sommes habitué·es. Cette dynamique relationnelle cherche à créer des situations où toutes les parties bénéficient de l'interaction (1 + 1 = 2), voire génèrent ensemble plus de valeur que la somme de leurs apports individuels (1 + 1 > 2). Ces dynamiques nourrissent des cercles vertueux où chaque cycle d'interaction améliore la situation précédente.

Exemple « gagnant-gagnant »
Une collaboration où chaque partie apporte ses forces complémentaires, un échange où chaque personne obtient ce dont elle a besoin, un projet collectif qui génère des bénéfices partagés.



Lorsqu'un résultat parfaitement « gagnant-gagnant » semble difficile à atteindre, l'approche du « moins perdant-perdant possible » permet de rechercher la solution la plus satisfaisante pour l'ensemble des parties, même si elle n'est pas idéale.

L'approche « gagnant-gagnant » est plus facile à atteindre lorsque les parties prenantes s'engagent fermement à rechercher systématiquement des solutions « gagnant-gagnant » ou le « moins perdant-perdant possible ». Cette approche est particulièrement importante aujourd'hui pour relever des défis écologiques et sociaux en créant des dynamiques collectives bénéfiques pour toutes et tous.

Alors non, atteindre un résultat gagnant-gagnant ne se fait pas tout seul, et en avoir conscience est un premier pas. Croire qu'il y a moyen de satisfaire plusieurs parties prenantes sans qu'aucune d'entre elles ne s'en trouve lésée en est un deuxième. Croire qu'il est possible d'être plus fort ensemble, un troisième.

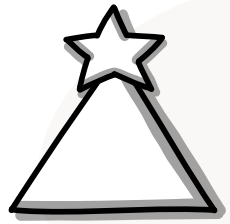
RÉCIPROCITÉ & LIMITES

La théorie des jeux démontre mathématiquement qu'une dynamique « gagnant-gagnant » ne peut se maintenir durablement que si toutes les parties y contribuent. Face à des personnes qui adoptent régulièrement des stratégies non-collaboratives, il devient nécessaire de poser des limites. Une approche constructive consiste à offrir au moins deux opportunités de collaboration avant d'établir des protections. Cette manière de procéder permet de rester ouvert·e à la collaboration tout en se préservant des interactions dysfonctionnelles.

Il est tout aussi intéressant de savoir relâcher ses limites lorsqu'une personne manifeste un changement d'attitude et une réelle volonté de contribuer à une dynamique « gagnant-gagnant ». Cette stratégie relationnelle favorise l'évolution progressive des dynamiques d'adversité en dynamiques constructives.

Note
Le jeu pédagogique « L'évolution de la confiance » de Nicky Case illustre de manière interactive comment la théorie des jeux modélise ces dynamiques relationnelles et leurs conséquences : ayowel.github.io/trust/

RAPPORT AU POUVOIR



Mettre le « pouvoir avec » et le « pouvoir de » au service des intentions communes

Pour atteindre des résultats « gagnant-gagnant », il peut être intéressant de repenser notre rapport au pouvoir. L'histoire humaine est remplie de rapports de force où certaines personnes exercent leur autorité sur d'autres.

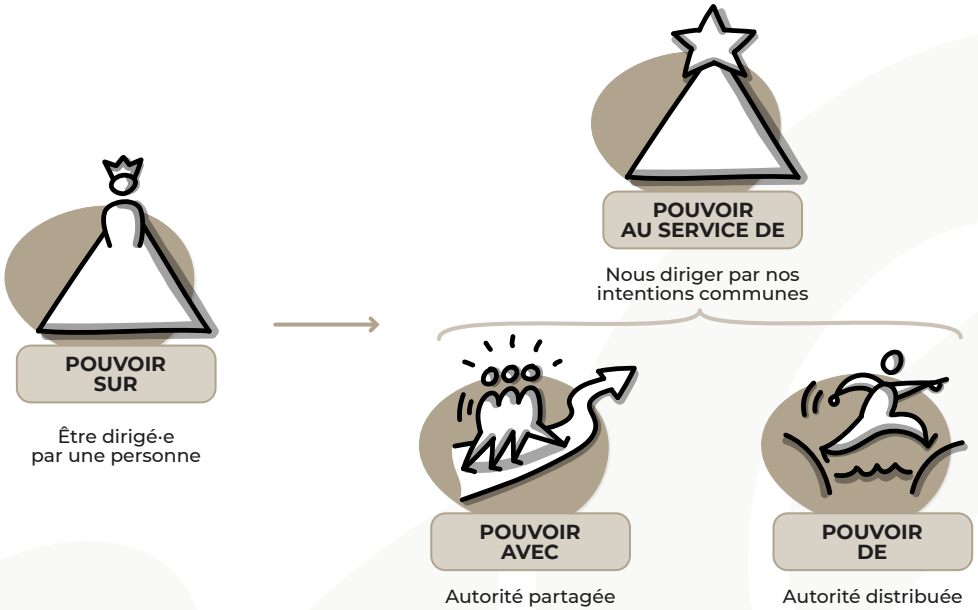
Cette logique du « pouvoir sur » imprègne encore aujourd'hui de nombreuses organisations et institutions, que ce soit dans les entreprises, les associations, les collectivités ou au niveau des États. Ces dynamiques créent souvent des situations où certains individus ou groupes gagnent au détriment d'autres, renforçant des inégalités systémiques, notamment dans la répartition du pouvoir.

Pourtant, d'autres rapports au pouvoir sont possibles et permettent de dépasser les logiques de domination-soumission. De nombreuses personnes souhaitent s'organiser collectivement en partageant et en distribuant le pouvoir équitablement et démocratiquement. Le pouvoir dans une organisation s'exprime principalement dans la prise de décision : qui décide de quoi et comment.

Les processus décisionnels peuvent s'inscrire sur un continuum entre horizontalité (où les personnes décident ensemble) et verticalité (où une personne décide seule). Le management pyramidal privilégie généralement la verticalité, tandis que les collectifs alternatifs préfèrent une horizontalité totale. L'Écocratie cherche à combiner et à équilibrer ces deux dynamiques de manière pertinente.

Pour nous organiser collectivement, l'Écocratie nous invite à cultiver trois formes de pouvoir complémentaires :

- Le « **pouvoir au service de** » : la capacité d'orienter toutes les décisions et actions au service des intentions communes
- Le « **pouvoir avec** » : la capacité à prendre des décisions collectivement sur des enjeux transversaux
- Le « **pouvoir de** » : la capacité à prendre des décisions et à agir de manière autonome



Elle propose de placer le « **pouvoir au service des intentions communes** » comme principe premier, et de soutenir ce principe avec :

- le « **pouvoir avec** » pour partager l'autorité sur des décisions ayant un fort impact transversal,
- le « **pouvoir de** » pour distribuer l'autorité sur des décisions opérationnelles spécifiques.

Cette approche transforme fondamentalement notre conception du pouvoir. Il ne s'agit plus simplement de partager ou de distribuer un pouvoir qui serait une ressource limitée, mais de le transformer en une dynamique générative qui s'amplifie lorsqu'elle est partagée. Cette transformation nous fait passer d'une logique de territoire - où une personne exerce un « pouvoir sur » les autres - à une logique d'« autorité au service » qui vise à créer de la valeur collective.

Dans cette perspective, l'autorité n'est plus attachée à des individus mais s'exprime à travers des cercles et des rôles clairement définis. Cette organisation permet de dépasser les limitations du pouvoir personnel pour accéder à une puissance collective qui grandit avec les contributions de chacun·e. Ainsi, plus les membres d'une organisation s'approprient leur pouvoir d'agir au service des intentions communes, plus la capacité collective à générer des résultats « gagnant-gagnant » s'accroît.

Au-delà du pouvoir formel, il est courant que des influences informelles contribuent à des dynamiques de pouvoir dysfonctionnelles et que ces déséquilibres soient source de conflits. Dans certains cas, le déséquilibre est causé par des personnes qui prennent le devant de la scène lors des réunions. Elles peuvent avoir une communication de type « dominant » interrompant les autres personnes ou parlant en même temps qu'elles. Généralement, ces personnes parlent fort et avec une intensité et une conviction telles que cela demande beaucoup de courage pour s'affirmer face à elles. Dans d'autres cas, les capacités à communiquer ne sont pas en cause : certaines personnes domineront les échanges parce qu'elles possèdent davantage d'informations et de connaissances. Et puis, il y a celles qui sont charismatiques et communicantes ; elles n'en savent pas forcément plus que les autres, mais elles sont dotées d'une force de caractère et d'un dynamisme qui font que les autres personnes ont tendance à se tourner instinctivement vers elles.

Quelquefois, une personne exerce plus d'influence que les autres en raison de son rôle ou de son ancienneté, par exemple la personne source de l'organisation ou du projet.

Sans prétendre être une solution miracle, l'Écocratie propose un ensemble de règles collaboratives qui visent à équilibrer les rapports de pouvoir et d'influence entre les membres d'une organisation. Ces règles intègrent aussi des mécanismes de protection qui réduisent les risques d'abus. Au-delà de ces règles collaboratives, de bonnes capacités à communiquer constituent aussi une aide précieuse.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les dynamiques gagnant-perdant ou perdant-perdant ont tendance à créer des cercles vicieux qui détériorent les relations.
- Les dynamiques gagnant-gagnant ont tendance à créer des cercles vertueux qui améliorent les relations.
- La théorie des jeux démontre mathématiquement qu'une dynamique « gagnant-gagnant » fonctionnelle implique un engagement mutuel et une capacité à poser des limites pour contrer les abus.
- Pour soutenir les dynamiques « gagnant-gagnant », l'Écocratie propose de placer le « pouvoir au service » des intentions communes comme principe premier, et de soutenir ce principe par le « pouvoir avec » et le « pouvoir de » pour partager et distribuer l'autorité de manière pertinente et équilibrée.

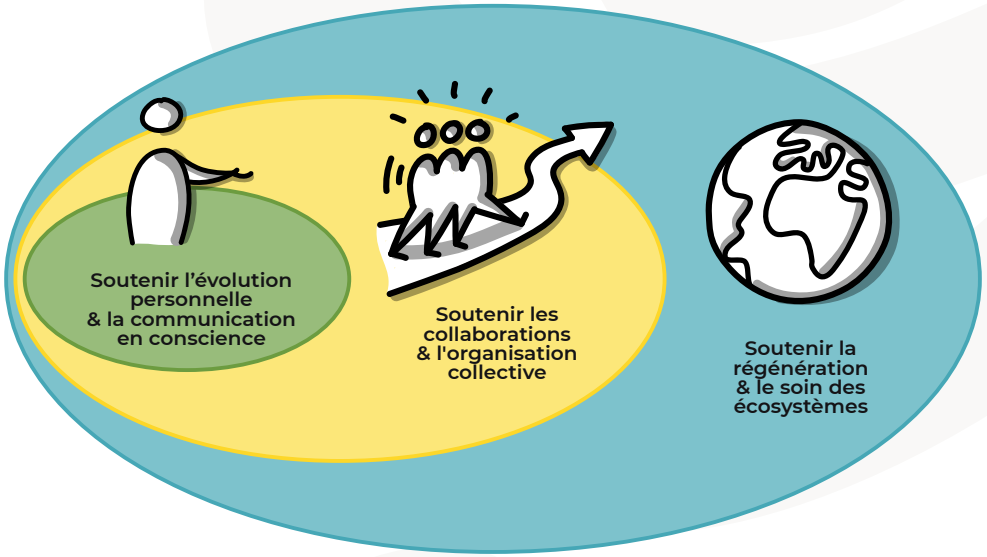
CULTURE GAGNANT-GAGNANT-GAGNANT

S'engager à prendre soin des individus, du collectif et des écosystèmes

Comment créer des synergies positives qui bénéficient simultanément aux individus, aux collectifs et aux systèmes vivants qui nous portent ?

Les résultats « gagnant-perdant », « perdant-perdant » et « gagnant-gagnant » se focalisent sur l'interaction entre deux individus ou groupes.

L'Écocratie propose d'aller au-delà du simple « gagnant-gagnant » en élevant cette logique synergique à un niveau systémique plus large. Cette approche intégrée s'articule autour de trois valeurs fondamentales - les « JE », les « NOUS » et le « TOUT » - et sur une série de principes. Elle invite à viser des résultats « gagnant-gagnant-gagnant », c'est-à-dire gagnant pour les individus, gagnant pour les collectifs et gagnant pour les systèmes plus larges dont nous faisons partie, notamment l'écosystème Terre et les sociétés humaines. Ces valeurs et principes entrent naturellement en résonance avec les projets permacoles et tout le champ de l'économie écologique, sociale et solidaire, et de l'économie régénérative.



« JE »

Soutenir l'évolution personnelle et la communication en conscience

- Favoriser l'évolution et l'expression singulière de chacun·e.
- Cultiver la présence et l'alignement entre valeurs profondes et actions concrètes.
- Encourager la communication constructive et la flexibilité adaptative.

« NOUS »

Soutenir les collaborations et l'organisation collective

- Utiliser une gouvernance évolutive favorisant l'auto-organisation, les relations de confiance, l'intelligence collective et l'adaptation aux besoins émergents.
- Utiliser des processus collaboratifs facilitant l'alignement sur des intentions communes et des prises de décisions pertinentes.
- Utiliser une structure organisationnelle flexible alliant autonomie et coopération.
- Cultiver l'amélioration continue et la valorisation des contributions.

« TOUT »

Soutenir la régénération et le soin des écosystèmes

- Participer à l'évolution des consciences dans une approche écosystémique.
- Soutenir l'émergence d'une culture durable et équitable.
- Reconnaître notre interdépendance avec les systèmes vivants.
- S'inspirer de la sagesse de la nature.
- Viser à avoir un impact régénératif sur les écosystèmes et la société.

3 + 1 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Cultiver les synergies gagnant-gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant-perdant possible

L'approche « gagnant-gagnant-gagnant » vise à prendre soin et à régénérer les trois dimensions complémentaires : « JE », « NOUS » et « TOUT ». Elle reconnaît notre interdépendance fondamentale : la santé des individus dépend de celle des collectifs, qui dépend elle-même de celle des écosystèmes plus larges.

Les 3 piliers de l'Écocratie proposent un cadre éthique pour cultiver et mettre en œuvre ces synergies écosystémiques au quotidien. L'Écocratie intègre une approche de facilitation écosystémique visant à soutenir ces 3 piliers.

Dans cette quête de synergie écosystémique, il peut arriver qu'il soit difficile d'atteindre un résultat parfaitement « gagnant-gagnant-gagnant ». Dans ces situations, le résultat le « moins perdant-perdant-perdant possible » est parfois le meilleur possible.

« JE » CONTRIBUTIF

Soutenir l'évolution personnelle et la communication en conscience

1. État d'esprit apprenant
2. Intelligence émotionnelle
3. Présence consciente
4. Communication contributive
5. Leadership et followership
6. Feedback constructif

Inspirations
Pleine conscience, Intelligence émotionnelle, Analyse transactionnelle, Communication non violente, Affirmation de soi, Aïkido verbal, Co-développement...

« NOUS » COLLABORATIF

Soutenir les collaborations et l'organisation collective

1. Gouvernance évolutive
2. Intelligence collective
3. Décisions pertinentes
4. Intentions inspirantes
5. Structures flexibles
6. Coopération et suivi
7. Valorisation et amélioration

Inspirations
Dragon dreaming, Sociocratie, Holacracy, Démarche Z, Organisation opale, Gouvernance partagée, Gouvernance cellulaire, Gouvernance intégrative, Gouvernance organique, Collaboration générative, Méthodes agiles, Théorie de l'intelligence collective, Biais & Noise, 6 Chapeaux de De Bono, Approches effectuales, Jugement majoritaire...

« TOUT » RÉGÉNÉRATIF

Soutenir la régénération et le soin des écosystèmes

1. Évolution intégrale
2. Intelligence systémique
3. Espace sûr et juste
4. Principes du vivant
5. Distribution et régénération

Inspirations
Spirale dynamique, Approche intégrale, Systémique, Théorie du Donut, Permaculture, Approches régénératives...

« FACILITATION » ÉCOSYSTÉMIQUE

Faciliter les synergies et les dynamiques collaboratives

1. Posture et compétences
2. Analyse des besoins
3. Interventions contextuelles
4. Soutien personnel
5. Soutien collaboratif

Inspirations
Zéro Mental, PNL, Facilitation, Formation intégrée, Coaching, Théorie de la Source, Théorie U, IKIGAÏ, Roue de la vie, GROW, Approche ACT, Médiation, Cercles restauratifs, thérapies brèves...

L'Écocratie est une proposition unique en son genre. S'inspirant de nombreuses approches existantes, elle les intègre et en propose une synthèse cohérente qui intègre leurs meilleures concepts et pratiques collaboratives dans une approche pragmatique et applicable. Cette synthèse offre un cadre à la fois riche et cohérent, adaptable aux différents contextes collaboratifs.

JE CONTRIBUTIF

Soutenir l'évolution personnelle & la communication en conscience

État d'esprit apprenant
Intelligence émotionnelle
Présence consciente
Communication contributive
Leadership & followership
Feedback constructif

NOUS COLLABORATIF

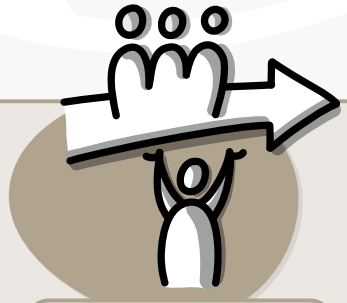
Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

TOUT RÉGÉNÉRATIF

Soutenir la régénération & le soin des écosystèmes

Évolution intégrale
Intelligence systémique
Espace sûr et juste
Principes du vivant
Distribution et régénération



FACILITATION ÉCOSYSTÉMIQUE

Faciliter les synergies & les dynamiques collaboratives

Posture et compétences
Analyse des besoins
Interventions contextuelles
Soutien personnel
Soutien collaboratif

BÉNÉFICES POSSIBLES DE L'ÉCOCRATIE

L'approche gagnant-gagnant-gagnant a le potentiel de générer des bénéfices qui se renforcent mutuellement et permettent une évolution cohérente et durable de l'organisation avec ses parties prenantes.

Des individus épanouis contribuent positivement à l'organisation et à ses projets, des organisations inspirantes, évolutives, efficientes et agréables prennent mieux soin de leurs membres et de leur environnement, et enfin des écosystèmes régénérés soutiennent la vitalité des organisations et des personnes qui les composent.

POUR LES PERSONNES « JE »

- Cultiver un état d'esprit apprenant et évolutif
- Développer leur présence et leur intelligence émotionnelle
- Communiquer de manière constructive
- Contribuer de manière singulière et autonome
- S'exprimer sur les décisions qui les concernent
- Recevoir de la reconnaissance pour leurs contributions
- Se sentir aligné·es avec leurs valeurs

POUR LES COLLECTIFS « NOUS »

- Réduire les jeux de pouvoir au profit d'attitudes contributives
- Favoriser l'expression des potentiels individuels et collectifs
- Bénéficier de l'intelligence collective
- Réduire les coûts cachés et économiser temps, énergie et argent en s'organisant mieux ensemble :
    - Moins de tensions, conflits, turn-over, échecs
    - Moins de risques psychosociaux
    - Des réunions plus dynamiques, efficientes et agréables
    - Des décisions plus pertinentes et fluides
    - Des énergies focalisées sur des intentions et priorités communes
    - Des priorités et des projets suivis régulièrement
    - Des mécanismes de feedback et d'ajustement continu

POUR LES ÉCOSYSTÈMES « TOUT »

- Contribuer à relever les défis écologiques & sociétaux visant à faire de la Terre un espace écologiquement sûr et socialement juste
- S'inspirer des principes du vivant et les appliquer dans différents contextes
- Donner la voix aux humain·es et aux non-humains
- Encourager et soutenir les autres à faire de même

POUR LA « FACILITATION »

- Cultiver en profondeur sa posture et ses stratégies de facilitateur·trice et de formateur·trice
- Utiliser une approche transversale applicable dans tous les types de gestion collective : privé, bénévole, professionnel ou citoyen
- Utiliser une approche intégrant les enjeux de la posture personnelle, de la gestion collective, des transitions écologiques et sociales, de la facilitation et de la formation
- Disposer de nombreuses ressources pédagogiques et pratiques réutilisables grâce à la licence Creative Commons : vidéos, livrets, fiches processus, illustrations, canevas

Personne ne peut tout faire, mais tout le monde peut faire quelque chose

Max Lucado

APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

Utiliser l'Écocratie en complément d'autres approches transformatives

L'Écocratie peut enrichir et être enrichie par différentes approches transformatives complémentaires.

Elle peut servir à mettre en place des projets collectif, suite à des expériences transformatives :

- Les ateliers de **Travail Qui Relie** (TQR) pour répondre au désespoir des humains face à la destruction du monde et permettre d'agir pour la vie sur Terre.
- Le **MOOC Théorie U** (MIT) pour transformer profondément nos liens avec nous-mêmes, avec les autres et avec le système.
- **The Week** (Frédéric Laloux et Hélène Gérin) pour comprendre ce qui se profile concernant la dégradation rapide de l'environnement et du climat, et ce que nous pouvons faire à ce sujet.

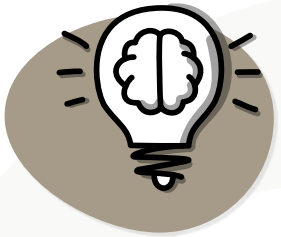
Dans le cadre de démarches à visée régénérative, L'Écocratie peut enrichir et être enrichie par :

- Le **MOOC « Comprendre la crise écologique pour réinventer l'entreprise »** (C3DJ) pour découvrir les enjeux systémiques de la transition écologique.
- Les **Fresques** (Climat, Régénératif…) pour soutenir les prises de conscience concernant nos externalités négatives sur la nature et des leviers d'évolution de nos pratiques humaines.
- La formation Sator d'**Arthur Keller** « **Risques systémiques et stratégies de résilience collective** » pour approfondir la compréhension des enjeux et des leviers d'évolution systémiques.
- Le **parcours CEC** (Convention des Entreprises pour le Climat) pour s'engager concrètement sur le chemin vers l'économie régénérative.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'approche gagnant-gagnant-gagnant étend la logique synergique à trois dimensions complémentaires : individus « JE », collectifs « NOUS » et écosystèmes « TOUT ».
- Les 3 piliers de l'Écocratie « JE contributif, NOUS collaboratif, TOUT régénératif » forment un cadre éthique intégré guidant la transformation et la gestion collective d'une organisation.
- La facilitation écosystémique soutient l'intégration de ces trois piliers à travers des pratiques adaptées aux contextes.
- L'Écocratie propose une synthèse pragmatique des meilleures pratiques collaboratives existantes, enrichie par d'autres approches transformatives complémentaires.

SOURCES D'INSPIRATION



Comme nous vous l'avons dit, notre proposition s'inspire de nombreuses approches existantes pour en proposer une synthèse cohérente et pragmatique intégrant leurs meilleures pratiques. Une brève présentation de ces approches peut faciliter la lecture de l'ensemble de la proposition « Écocratie » en permettant d'en saisir l'essence, la structure et percevoir ce qui nous inspire. Cela ouvre aussi à l'exploration pour approfondir les thématiques qui vous intéressent le plus.

INSPIRATIONS POUR LE « JE » CONTRIBUTIF

PLEINE PRÉSENCE

Cultiver notre centrage et une attention vigilante

Cette approche propose une philosophie et des pratiques de méditation permettant de cultiver son centrage, une attitude d'attention, de présence et de conscience vigilante pouvant être interne - sensations internes, émotions, pensées - et externe - visions, sons, sensation externes liés à l'interaction du corps avec l'environnement. Elle s'inspire d'anciennes pratiques, dont l'octuple sentier du bouddhisme. Dans ce dernier, cultiver une attention juste représente une étape nécessaire vers la libération ou l'éveil spirituel. La pleine présence, pleine conscience ou présence attentive sont des traductions françaises courantes du terme anglais « mindfulness ». L'approche de la mindfulness a laïcisé ces pratiques, les rendant ainsi accessibles au plus grand nombre. Étudiée et validée par les neurosciences, elle est utilisée pour mettre plus de conscience au quotidien, ainsi que pour des pratiques thérapeutiques visant la réduction du stress ou la prévention de rechutes dépressives.

Issue des enseignements de Siddhartha Gautama étudié et laïcisé par Jon Kabat-Zinn

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Reconnaître, comprendre et agir avec les émotions

Cette approche propose un cadre pour comprendre et développer notre capacité à reconnaître, comprendre et utiliser les émotions. Elle définit l'intelligence émotionnelle comme l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à tenir compte des émotions en soi et dans ses relations avec les autres. Elle met en lumière que nos émotions, loin d'être des obstacles à la raison, sont des informations précieuses qui, bien comprises et utilisées, peuvent nous aider à prendre de meilleures décisions et à entretenir des relations plus constructives.

Issue des recherches de Daniel Goleman

ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Comprendre et améliorer les schémas d'interactions entre personnes

Cette approche propose une théorie de la personnalité, des rapports sociaux et de la communication interpersonnelle. Elle part du principe que chaque interaction entre des personnes est un échange, appelé transaction, nourrissant différents types de besoins, conscients ou non. En mettant en lumière de nombreux schémas relationnels fonctionnels et dysfonctionnels, elle augmente les chances d'éviter les interactions contre-productives et d'augmenter celles qui fonctionnent le mieux.

Issue des recherches d'Éric Berne

COMMUNICATION NON VIOLENTE - CNV

Écouter avec empathie et nous exprimer de manière authentique et habile

Cette approche propose des principes et des stratégies pour écouter avec empathie et s'exprimer de manière authentique et habile au service de la profondeur et de la qualité des relations. Partant du principe qu'une communication maladroite peut être vécue comme violente verbalement, elle invite à cultiver l'auto-empathie et la contribution pour soi ainsi que l'empathie et la contribution pour l'autre. À travers des demandes et des propositions de contribution à la relation, elle connecte les perceptions subjectives de la réalité, des émotions et des besoins à des recherches de comportements mutuellement bénéfiques.

Issue des recherches de Marshall Rosenberg

AFFIRMATION DE SOI

Affirmer nos besoins et prendre notre juste place avec courage et fermeté

Cette approche propose des principes et des stratégies pour affirmer ses besoins et prendre sa juste place à travers des propositions et demandes claires et fermes. Elle invite au courage, à l'empathie et à la fermeté au service de relations pérennes. Complémentaire à la communication non violente, elle permet d'affirmer ses besoins, même lorsque l'interlocuteur·trice semble avoir du mal à les entendre.

Issue des recherches de Claude Steele

AÏKIDO VERBAL

Accueillir et réorienter les maladresses vers des interactions constructives

Cette approche propose des principes et des stratégies pour accueillir et réorienter les maladresses des personnes vers des interactions constructives. Elle invite au centrage, au questionnement et assume des stratégies déstabilisantes visant à rééquilibrer une interaction pouvant être perçue comme une attaque verbale.

Issu des recherches de Luke Archer

CO-DÉVELOPPEMENT

Mettre l'intelligence collective au service du développement individuel

Cette approche propose une méthode structurée d'apprentissage et de développement qui met l'intelligence collective au service des individus. Elle permet à des personnes de s'entraider pour dépasser des obstacles ou améliorer leurs pratiques en explorant des situations concrètes vécues par les participant·es.

Issu des recherches d'Adrien Payette et Claude Champagne

INSPIRATIONS POUR LE « NOUS » COLLABORATIF

DRAGON DREAMING

Concevoir des projets collectifs en harmonie avec les écosystèmes naturels

Cette approche de gestion collective de projet vise à concevoir des projets humains où l'activité humaine tient compte des écosystèmes naturels et s'exerce en harmonie et en interconnexion avec eux. Elle s'appuie sur trois valeurs écosystémiques invitant à ce que chaque projet soutienne l'évolution des individus, renforce le collectif et prenne soin des écosystèmes plus larges. Elle propose une gestion de projet basé sur quatre étapes cycliques, s'inspirant du fonctionnement des systèmes vivants. Un ensemble de processus pratiques permettent de cheminer collectivement au travers de ces étapes : des intentions, aux stratégies, à la mise en œuvre et à sa gestion jusqu'à la célébration du résultat et du chemin parcouru.

Issu des recherches de John Croft et Vivienne Elenta

SOCIOCRATIE

Structurer la gestion d'une organisation par des cercles imbriqués auto-organisés

Cette approche de gouvernance collective permet de structurer la gestion d'une organisation par des cercles imbriqués auto-organisés. L'auto-organisation de chaque cercle est soutenue par des rôles de facilitation et de mémoire, par un système de double lien soutenant la communication et l'ajustement mutuel entre les cercles ainsi que par des processus de décision et d'élection basé sur le consentement des membres du cercle. Elle est utilisée par des entreprises et pour des pratiques démocratiques parfois en parallèle d'une structure hiérarchique classique. Cette approche a enfanté l'Holacratie, elle a ensuite évolué et en réintègre aujourd'hui de nombreux aspects.

Issue des recherches de Gerard Endenburg

HOLACRACY®

Utiliser des règles collaboratives pour partager et distribuer les autorités

Cette approche de gouvernance collective est basée sur une constitution qui formalise un ensemble de règles de collaboration évolutives qui permettent de partager et de distribuer les autorités au sein d'une organisation. Elle apporte une distinction entre les personnes membres de l'organisation et les rôles, des fonctions opérationnelles permettant à l'organisation de fonctionner. Cette distinction permet de différencier des tensions organisationnelles et opérationnelles de celles qui sont des tensions entre les personnes. Elle distingue deux types d'objectifs de réunions et propose des processus permettant de les atteindre de manière particulièrement efficiente. Les réunions de gouvernance (ou réunions structurelles) permettent d'ajuster une structure en règles, cercles et rôles sur la base du consentement. Les réunions de triage (ou réunions opérationnelles) permettent d'assurer le suivi sur la base d'autorités confiées à des rôles. Elle est souvent utilisée dans un cadre professionnel.

Issue des recherches de Brian Robertson

MODÈLE Z

Équilibrer efficience dans l'action, qualité relationnelle et agilité dans l'adaptation

Cette approche de gouvernance collective, dont Yvan est l'un des co-auteurs principaux, propose une synthèse intégrant le Dragon Dreaming, l'Holacratie et des approches de communication interpersonnelles. Elle vise à équilibrer efficience dans l'action, qualité dans les relations et agilité dans l'adaptation au changement. Cette approche propose une culture et une constitution s'appuyant sur des valeurs, des principes, des étapes et des processus de réunion et de décision.

Issue des recherches de Yvan Schallenberger et de David Dräyer

ORGANISATION OPALE

Intégrer la finalité évolutive, l'auto-organisation et l'intégralité de l'être

Cette approche, inspirée de l'approche intégrale, met en lumière des évolutions clés des nouvelles formes d'organisation collective qui apparaissent depuis plusieurs années. Le terme organisation fait référence à tout groupe de personnes partageant une finalité commune, que ce soit une entreprise, une institution, une association ou une équipe. Les évolutions clés portent sur la finalité évolutive - des organisations qui réinventent leurs intentions, l'auto-organisation - une approche de management ayant de nombreux mécanismes d'ajustement, l'intégralité - une intégration holistique de l'être.

Issue des recherches et du livre « Reinventing Organisation » de Frédéric Laloux

GOUVERNANCE PARTAGÉE - GP

Partager et distribuer le pouvoir équitablement et démocratiquement

Cette approche de gouvernance collective intégrant des aspects de la Sociocratie et de l'Holacracy®, est utilisée par des collectifs citoyens, des entreprises et des institutions. La gestion de l'organisation est partagée avec une partie ou l'ensemble des membres, des autorités sont distribuées, ce qui fait que de nombreuses décisions se prennent de manière autonome par les personnes ou les rôles à qui cette autorité a été confiée.

Issue des recherches de l'Université du Nous

GOUVERNANCE CELLULAIRE

Transformer progressivement un management classique vers une gestion collective

Cette approche de gouvernance collective propose une constitution modulaire facilitant une transformation progressive d'un management hiérarchique classique vers une gouvernance sociocratique. Sa constitution de base peut être progressivement complétée par des modules au gré de l'évolution des besoins.

Issue des recherches de Jean-Luc Christin

GOUVERNANCE INTÉGRATIVE

Créer une gouvernance collective sur mesure avec les parties prenantes

Cette approche propose de créer une gouvernance collective complètement sur mesure en créant les différents processus de décision directement avec les parties prenantes. Elle nous invite à la créativité tout en s'inspirant de processus existant.

Issue des recherches de Sacha Epp

GOUVERNANCE ORGANIQUE

Gérer collectivement de manière intuitive

Cette approche vise une gestion collective intuitive, au service du collectif et au-delà des petits égos. Pour cela, elle vise à créer et maintenir un centrage profond et à libérer les blocages égotiques limitants lorsque ceux-ci apparaissent. Elle intègre de nombreuses pratiques de libération émotionnelle habituellement utilisées en développement personnel ou en thérapeutique.

Issue des recherches d'Aleksander Piecuch

COLLABORATION GÉNÉRATIVE

Collaborer de manière gagnant-gagnant

Cette approche vise à collaborer de manière gagnant-gagnant et à permettre aux membres de se soutenir mutuellement dans les cheminements collectifs et individuels. Elle invite à cultiver un état de présence et à se mettre à l'écoute et au service du système, le système étant « une intention de projet porté et activé par des personnes dans un environnement ». Elle est particulièrement puissante pour définir une intention inspirante et pour planifier les étapes clés de déploiement. Elle intègre des approches de centrage, de communication et de transformation puissante issues de la PNL.

Issue des recherches de Robert Dilts et de Stephen Gilligan

MÉTHODES AGILES

Permettre une gestion collective de projet hyper adaptative

Cette approche, issue du monde de la programmation informatique, permet une gestion collective de projet hyper adaptative. Elle s'appuie sur quelques principes de base et propose plusieurs processus pratiques, dont l'approche Scrum avec ses sprints. Scrum propose des cycles de gestion courts d'une à quatre semaines : définition d'objectif, micro-planification, suivi de la mise en œuvre, évaluation de la production et des pistes d'amélioration.

THÉORIE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Développer une intelligence supérieure à la somme des intelligences individuelles

Cette approche étudie comment les groupes peuvent développer une intelligence supérieure à la simple somme de leurs membres individuels. Elle met en évidence que la sagesse collective émerge sous certaines conditions spécifiques, notamment la diversité cognitive, l'indépendance d'opinion, et la capacité à agréger différents points de vue. Elle montre que l'intelligence d'un groupe dépend moins du QI de ses membres que de leur intelligence émotionnelle et de leur capacité à collaborer efficacement.

Issue des recherches de James Surowiecki et d'Émile Servan-Schreiber

BIAIS & NOISE

Réduire les erreurs systématiques et les variations aléatoires dans les jugements

Cette approche met en lumière deux types d'erreurs distinctes qui affectent nos jugements et nos décisions : les biais (erreurs systématiques qui dévient toujours dans la même direction, comme une boussole mal calibrée) et le bruit (variations aléatoires et indésirables dans les jugements). Elle montre que, pour améliorer la qualité des décisions, il faut non seulement réduire les biais cognitifs bien connus, mais aussi diminuer le bruit décisionnel, souvent négligé, mais tout aussi dommageable. Cette approche propose des stratégies concrètes pour réduire ces deux types d'erreurs, notamment à travers la structuration des jugements, l'utilisation de critères explicites, et l'agrégation de plusieurs évaluations indépendantes.

Issu des recherches de Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass R. Sunstein

6 CHAPEAUX DE DE BONO

Explorer un sujet collectivement grâce à six modes de pensée complémentaires

Cette approche propose une méthode structurée pour explorer un sujet collectivement en distinguant six modes de pensée complémentaires, symbolisés par des chapeaux de différentes couleurs. En invitant les participants à adopter successivement ces différentes perspectives, elle permet d'éviter la « pensée spaghetti » où tous les modes de réflexion se mélangent, et favorise une exploration plus complète et efficace des sujets.

Issu des recherches de Edward De Bono

APPROCHES EFFECTUALES

Partir des moyens disponibles pour imaginer les effets possibles

Cette approche propose une alternative à la logique causale traditionnelle en matière d'entrepreneuriat et d'innovation. Au lieu de partir d'un objectif prédéfini pour chercher les moyens de l'atteindre, elle invite à partir des moyens disponibles (qui je suis, ce que je sais, qui je connais) pour imaginer les différents effets possibles. Elle met l'accent sur l'expérimentation, l'adaptation et la co-création plutôt que sur la planification et la prédiction. Cette approche est particulièrement utile pour développer des projets innovants dans des contextes incertains.

Issues des recherches de Saras Sarasvathy

JUGEMENT MAJORITAIRE

Permettre une expression nuancée des préférences collectives

Cette approche propose une méthode de vote permettant une expression plus nuancée des préférences collectives. Au lieu de choisir une seule option ou de classer les propositions, chaque votant évalue indépendamment chaque proposition selon six mentions qualitatives (d'excellent à non souhaitable). La décision est prise en identifiant la proposition ayant la meilleure « mention majoritaire » (la médiane des évaluations). Cette méthode réduit les biais des systèmes de vote traditionnels et permet une meilleure expression de l'intelligence collective. Elle est particulièrement efficace pour les décisions en grands groupes aux valeurs potentiellement hétérogènes, notamment dans les contextes de démocratie participative.

Issu des recherches de Michel Balinski et Rida Laraki

INSPIRATIONS POUR LE « TOUT » RÉGÉNÉRATIF

SPIRALE DYNAMIQUE – SD

Représenter l'évolution humaine par des stades de conscience et des systèmes de valeurs

Le métamodèle de la spirale dynamique représente l'évolution humaine par différents stades de conscience et des systèmes de valeurs décrivant les rapports à la réalité des humains tout au long de leur évolution. Ces stades de maturité proposent différentes visions du monde, des paradigmes, par lesquels les individus et les sociétés humaines évoluent progressivement. Ce modèle facilite l'appréhension de la culture et de la psyché des humains et des groupes humains. Il est utilisé par de nombreux professionnels de l'accompagnement pour analyser les enjeux liés aux valeurs et aux croyances et pour prendre des décisions. Il peut s'utiliser à de nombreuses échelles : individu, équipe, organisation, commune, pays...

Issue des recherches de Clare W. Graves et enrichie par Don Beck et Christopher Cowan

APPROCHE INTÉGRALE

Appréhender l'ensemble du monde et des connaissances grâce à une carte intégrale

Partant du principe qu'aujourd'hui, la plupart des informations sur les civilisations, les systèmes de pensée, les sagesses et les expériences de toutes les cultures sont désormais accessibles, l'approche intégrale propose un système permettant d'appréhender l'ensemble du monde et des connaissances dans une carte intégrale. C'est une manière d'organiser tout ce que nous connaissons dans tous les domaines : psychologie, philosophie, épistémologie, histoire des idées, sociologie, mystique, écologie, pour n'en citer que quelques-uns.

Ce méta-modèle est très utile pour observer et analyser un système, pour évaluer les cohérences et les incohérences, mesurer les écarts entre ce qui est et ce qui est souhaitable et pour identifier des leviers stratégiques de changement. Il propose une base pratique pour le développement personnel et collectif, une aide pour l'humanité et son évolution. Les quadrants de cette approche constituent un ensemble de perspectives selon lesquelles il est possible d'appréhender une situation, un système, une personne et donc soi-même. Ces quatre perspectives résultent du croisement de deux dimensions d'analyse : interne-externe d'une part, et individuel-collectif d'autre part. Elles intègrent chacune les différents stades de la spirale dynamique.

Issue des recherches de Ken Wilber

APPROCHE SYSTÉMIQUE

Observer et comprendre le monde à travers les relations et interdépendances

Cette approche propose une manière d'observer et de comprendre le monde qui se concentre sur les relations et les interdépendances plutôt que sur les éléments isolés. Elle considère que tout système vivant fonctionne selon quatre processus fondamentaux interconnectés (entrée, traitement, sortie, rétroaction) et qu'il est structuré par quatre éléments en interaction (stocks, flux, interconnexions, boucles de rétroaction). Cette perspective permet de mieux appréhender la complexité des organisations, vues comme des systèmes vivants composés d'autres systèmes (les personnes) et faisant partie de systèmes plus larges (les écosystèmes naturels et sociaux).

Issue des recherches de Ludwig von Bertalanffy et de Donella Meadows

THÉORIE DU DONUT

Rediriger l'économie vers un espace sûr et juste pour l'humanité

Cette approche propose un cadre conceptuel pour repenser l'économie en la réinscrivant dans un espace sûr et juste pour l'humanité. Cet espace est délimité par deux cercles : un plafond écologique formé par neuf limites planétaires à ne pas dépasser, et un plancher social constitué de douze besoins humains fondamentaux à satisfaire. En remplaçant la croissance infinie par la recherche d'un équilibre entre ces deux frontières, elle invite les organisations à développer des activités qui soient à la fois régénératives pour les écosystèmes et distributives pour répondre aux besoins sociaux fondamentaux.

Issue des recherches de Kate Raworth

PERMACULTURE

Concevoir des systèmes intégrés en harmonie avec la nature

Le mot permaculture est synonyme de culture permanente, au sens large. La permaculture est une science et un art visant à aménager des écosystèmes - éthiques, durables et résilients - en harmonie avec la nature. Cette approche vise à concevoir des systèmes intégrés où l'activité humaine tient compte des écosystèmes naturels et s'exerce en harmonie et en interconnexion avec eux, dans un souci constant d'efficience, de soutenabilité et de résilience. Pour cela, elle s'appuie sur une éthique à travers des valeurs et des principes systémiques et holistiques, ainsi que sur des méthodes de conception. Elle peut être mise en œuvre à différentes échelles : un potager, une ferme, un appartement, un immeuble, un quartier, une ville...

La permaculture humaine utilise la même approche appliquée aux relations : relation à soi, aux autres, à une équipe de projet, à une organisation, à la planète, à la vie. Elle vise à concevoir des écosystèmes humains dans un souci de les rendre féconds, abondants et durables. Dans cette approche, chaque personne apporte une contribution unique, une fonction spécifique au sein du système. Depuis la diversité de nos niches écologiques, il est possible de créer des synergies avec les autres.

Permaculture : Issue des recherches de Bill Mollison et David Holmgren
Permaculture humaine : Adaptation à l'humain par Loobie Mac Namara

APPROCHES RÉGÉNÉRATIVES

Transformer les organisations pour qu'elles contribuent positivement aux écosystèmes naturels et sociaux

Cette approche propose de transformer les organisations pour qu'elles contribuent positivement aux écosystèmes naturels, allant au-delà de la simple réduction d'impacts négatifs. Elle vise à créer les conditions permettant aux systèmes vivants d'exprimer leur plein potentiel et leur capacité d'auto-renouvellement. S'appuyant sur onze principes inspirés du fonctionnement du vivant, elle invite les organisations à évoluer d'une logique extractive vers une logique régénérative qui nourrit la vie sous toutes ses formes. Cette approche s'inscrit dans une vision de « durabilité forte » qui reconnaît la hiérarchie fondamentale entre écosystèmes naturels, société et économie.

Issues des travaux de l'institut Lumia

INSPIRATIONS POUR LA « FACILITATION » ÉCOSYSTÉMIQUE

ZÉRO MENTAL – ZM

Nous libérer des souffrances et cultiver un centrage profond

Cette approche fournit une philosophie et des pratiques permettant de libérer des sources de souffrances, d'atteindre et de cultiver un centrage profond permettant d'accueillir ce qui est de manière paisible tout en se sentant libre. Elle peut être utilisée de soi à soi ou pour accompagner les autres. Au croisement de la pleine présence et des thérapies brèves, elle part du principe que la source de nos souffrances est due aux effets hypnotiques que notre mental a sur nous. Des techniques très rapides permettent de transformer les hypnoses de souffrance en hypnoses confortables, de se déshypnotiser en faisant taire le mental ou en se libérant de lui et de ce à quoi nous nous identifions. Sur un plan pédagogique, cette approche vise à utiliser les leviers du changement rapide, habituellement utilisés dans le cadre de l'accompagnement de type coaching-thérapeutique, au service d'un transfert de compétences rapide.

Issu des recherches de Frédéric Vincent

PROGRAMMATION NEUROLINGUISTIQUE – PNL

Modéliser les stratégies de réussite

Cette approche permet d'étudier et de modéliser les stratégies et comportements de réussites afin de pouvoir les apprendre et les transmettre à d'autres. À travers les images, les mots, les concepts et les sensations, la mise en lumière de la structure de la pensée permet de percevoir et de transformer le rapport subjectif que les personnes entretiennent avec la réalité. Digne héritière de l'école de Palo Alto, la psycholinguistique est couramment utilisée dans les métiers de l'accompagnement et de la communication : apprentissage, développement personnel, coaching, thérapie, marketing... En aidant les personnes à avoir plus de liberté dans leur manière de penser, de ressentir et d'agir, elle propose une attitude, une méthodologie et des techniques visant à améliorer la qualité de vie.

Issue des recherches de Richard Bandler et John Grinder

FACILITATION

Créer les conditions permettant aux groupes d'atteindre leurs objectifs

Cette approche vise à créer les conditions permettant aux groupes d'atteindre leurs objectifs de manière efficiente et agréable.

FORMATION INTÉGRÉE

Assurer un transfert réel et durable de compétences

Cette approche vise le transfert réel et durable de compétences s'inscrivant dans une situation professionnelle réelle ainsi que la réduction des coûts cachés des organisations liées au temps et à l'argent qu'une organisation perd du fait de ne pas résoudre ses dysfonctionnements. Elle met un accent particulier sur ce qui se passe en amont et en aval de la formation. En amont, elle permet notamment de s'assurer de la mobilisation des parties prenantes. En aval, elle s'assure notamment du transfert de connaissances et de la création de compétences. Elle considère la valeur d'utilisation, ce que cela va changer concrètement dans la mise en œuvre sur le terrain. Elle s'appuie sur une approche systémique intégrant les besoins stratégiques de l'organisation, les besoins de formations pour les membres ainsi que les besoins d'aménagement de l'environnement collaboratif.

Issue des recherches d'ISEOR : Institut de Socio-Économique des organisations

COACHING

Soutenir l'atteinte d'objectifs concrets

Cette approche propose une méthode d'accompagnement orientée vers l'identification et l'atteinte d'objectifs concrets.

Issu des recherches de Timothy Gallwey et John Whitmore

THÉORIE DE LA SOURCE

Composer avec la dynamique de la personne source dans les organisations

Cette approche propose un cadre pour comprendre et composer avec la dynamique de la « personne source » dans les organisations - celle qui est à l'origine d'un projet ou d'une organisation et qui en porte la vision initiale. Elle met en lumière le rôle particulier et l'influence de cette personne dans le système organisationnel, notamment dans la définition des orientations fondamentales et la prise de décisions stratégiques.

Issue des recherches de Peter König

THÉORIE U

Dépasser les dysfonctionnements habituels par une communication profonde

Cette approche du changement vise à dépasser les fonctionnements habituels dysfonctionnels en engageant une communication profonde, en se rendant présent·e à ce qui cherche à émerger de mieux et en identifiant des stratégies de mise en œuvre. Elle intègre une dimension de centrage que son auteur nomme « présencing ».

Issue des recherches d'Otto Scharmer

IKIGAÏ

Découvrir et activer ce qui donne un sens profond à notre vie

Cette approche propose une méthode pour découvrir et activer ce qui donne un sens profond à notre vie, en explorant l'intersection de quatre dimensions : ce dont le monde a besoin selon nous, ce que nous aimons, ce pour quoi nous sommes doués, et ce pour quoi les autres sont prêt·es à nous payer.

Issu de la culture japonaise

ROUE DE LA VIE

Observer les différents domaines importants de notre vie ou d'un projet

Cette approche propose un outil visuel d'observation et d'évaluation permettant de faire le point sur les différents domaines importants de notre vie ou d'un projet. En évaluant notre niveau de satisfaction dans chaque domaine (de 0 à 10) et en créant une carte visuelle des résultats, elle permet d'identifier les déséquilibres et les axes d'amélioration prioritaires.

Issue des pratiques de coaching et de thérapeutique

GROW

Optimiser le chemin vers un objectif à travers quatre dimensions clés

Cette approche propose un processus structuré de coaching qui explore quatre dimensions : l'objectif (Goal), la réalité actuelle (Reality), les options possibles (Options) et l'engagement dans l'action (Will). Elle permet d'optimiser le chemin vers un objectif en clarifiant précisément la situation désirée, le point de départ, les stratégies possibles et les prochaines actions à entreprendre.

Issue des recherches de John Whitmore

APPROCHE ACT - ENTRAINEMENT OU THÉRAPIE D'ACCEPTATION ET D'ENGAGEMENT

Aligner les comportements sur les valeurs, même en situation difficile

Cette approche permet d'aligner les pensées et actions sur les valeurs, même lorsque la situation est difficile. Elle met en lumière les tendances comportementales pour s'éloigner de ce qui est désagréable ou pour s'approcher de ce qui est important. En évaluant le fonctionnement des comportements en fonction du contexte, elle aide à dépasser les comportements contre-productifs et augmente les chances d'agir comme la meilleure version de soi-même. Digne héritière de la pleine présence, elle transcende cette dernière par l'intégration des valeurs et par l'invitation à agir à leur service. Elle est couramment utilisée en coaching, en auto-coaching et en thérapie pour développer l'agilité individuelle, l'accueil, la résilience et la flexibilité comportementale. L'ACT invite à dépasser le piège d'un bonheur court-termiste au service d'une vie et de relations riches et pleines de sens.

Issue des recherches de Steven Hayes et de Russ Harris, enrichie par Benjamin Schoendorff

MÉDIATION PROFESSIONNELLE

Résoudre constructivement les conflits interpersonnels avec les parties prenantes

Cette approche de résolution constructive de conflit permet de mettre en place un dispositif visant à résoudre un conflit interpersonnel entre deux parties prenantes, celles-ci pouvant être deux individus, un individu et un groupe d'individus ou deux groupes d'individus. Elle pose des attentes claires sur l'attitude et la méthodologie attendue de la personne accompagnant la médiation. Elle est utilisée dans de nombreuses formes de conflits : couples, familles, voisins, équipes, entreprises... Son processus de résolution de conflit, finement calibré, comporte une dimension pédagogique qui soutient les parties prenantes au-delà de la résolution du conflit.

Issue des recherches de Jean-Louis Lascoux

CERCLES RESTAURATIFS

Résoudre constructivement les conflits en impliquant la communauté concernée

Cette approche de résolution constructive de conflit permet de mettre en place un dispositif visant à résoudre un conflit interpersonnel entre plusieurs parties prenantes en impliquant la communauté au sein de laquelle les personnes sont en relation. Elle est utilisée dans des conflits impliquant des communautés à différentes échelles : équipe, coopérative d'habitant, quartier... Son processus de résolution de conflit permet d'aborder le conflit dans une approche systémique, chacun·e étant invité·e à contribuer à la qualité relationnelle de l'ensemble.

Issus des recherches de Dominique Barter

THÉRAPIES BRÈVES

Produire des changements durables en un minimum de séances

Cette approche propose des techniques d'intervention rapides visant à produire des changements durables en un minimum de séances. Plutôt que d'explorer longuement les causes historiques d'un problème, elle se concentre sur des solutions concrètes dans le présent et le futur proche. Elle utilise différentes techniques de changement rapide permettant de transformer des schémas limitants ou des blocages émotionnels. Cette approche est particulièrement utile en complément d'autres formes d'accompagnement pour aider les personnes à dépasser rapidement des obstacles spécifiques.

Issue des recherches de l'École de Palo Alto et du Milton H. Erickson Medical Center

ÉCOCRATIE

SYSTÉMIQUE & RÉGÉNÉRATION

Régénérer les *écosystèmes*

PRÉSENCE **ACTIVE**

ÉCOCRATIE
SYSTÉMIQUE & RÉGÉNÉRATION

Contribuer à l'essor d'une culture régénérative et laisser une planète habitable aux générations futures

Comment nos organisations peuvent-elles contribuer à un monde meilleur si elles ne comprennent pas comment leur vision du monde influence leurs activités ?
Et comment peuvent-elles percevoir les impacts de leurs actions sur les individus « JE », le collectif « NOUS » et les écosystèmes naturels et sociaux « TOUT » si leurs membres ne savent pas le faire ?
Comment pouvons-nous permettre aux « JE » et aux « NOUS » de contribuer positivement au « TOUT » commun pour les générations actuelles et futures ?

Ce chapitre explore comment notre perception du monde influence profondément nos actions et leurs impacts. Il met en lumière le rôle de nos modèles mentaux, qui, telles des cartes, peuvent nous guider soit vers la dégénération des systèmes naturels et sociaux, soit vers leur régénération.

Dans un monde confronté à des enjeux écologiques et sociaux sans précédent, notre capacité à composer avec la complexité du vivant devient une compétence transversale pour l'évolution de nos organisations et, plus largement, celles de nos sociétés humaines. Par le regard que nous portons sur le monde, chacun·e de nous peut influencer la manière dont nos organisations et nos sociétés humaines fonctionnent, s'auto-régulent et évoluent. Chacun·e de nous peut contribuer à créer des conditions favorables à un futur vivable et désirable.

TOUT RÉGÉNÉRATIF

Soutenir la régénération & le soin des écosystèmes

Évolution intégrale
Intelligence systémique
Espace sûr et juste
Principes du vivant
Distribution & régénération

SPIRALES DYNAMIQUES

Observer et influencer le monde dans une perspective évolutive

Comment notre vision du monde influence notre vie, celle de nos organisations et celle des générations futures ?
Avons-nous conscience que notre culture conditionne notre façon de voir le monde ?
Sommes-nous conscient·es que cette vision façonne nos choix quotidiens ?
Pouvons-nous choisir consciemment une vision du monde plus apte à laisser une planète habitable aux générations futures ?

Ces questions nous invitent à explorer comment notre vision du monde façonne notre réalité individuelle et collective. En comprenant mieux cette influence, nous pouvons faire des choix plus conscients et plus pertinents pour répondre aux défis écologiques et sociaux actuels.

IMPACT DE NOTRE VISION DU MONDE

Choisir d'influencer le monde pour le bien commun

Notre vision du monde est comme une paire de lunettes invisible à travers laquelle nous percevons et interprétons la réalité. Elle façonne nos perceptions, nos réflexions, nos choix, nos comportements et au final, l'impact que nous avons nous-mêmes sur le monde.

DOUBLE INFLUENCE

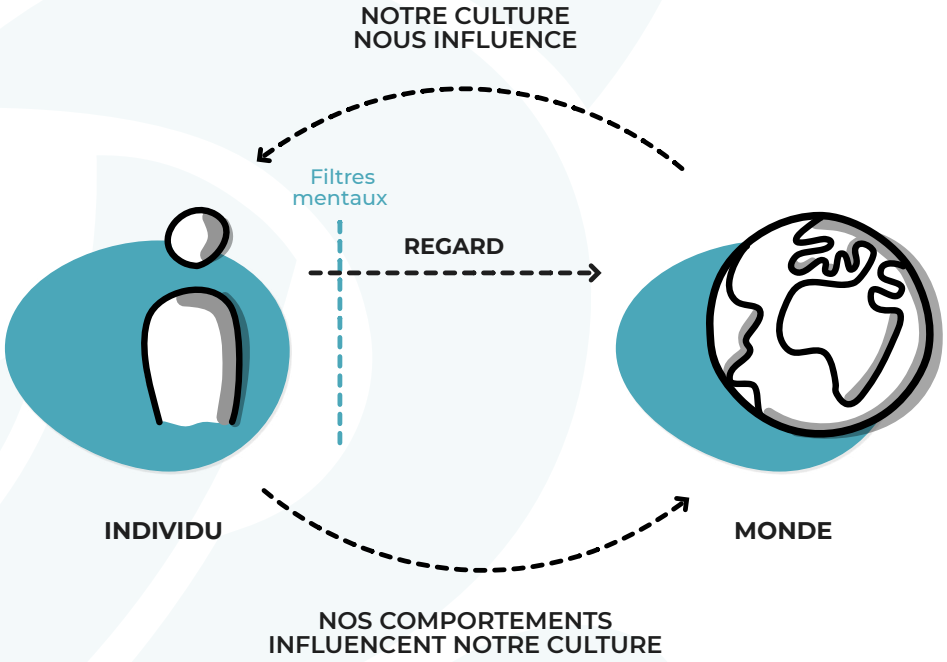
Depuis le prisme de notre vision du monde, nous façonnons le monde par nos comportements. Nos choix de consommation influencent les offres du marché. L'environnement culturel dans lequel nous baignons nous façonne aussi en conditionnant notre vision du monde et ce que nous considérons comme normal ou souhaitable.

Devenez le changement que vous souhaitez voir pour le monde.

Gandhi

Plutôt que de subir passivement les influences de notre environnement culturel, nous pouvons choisir consciemment une vision du monde et des valeurs qui nous paraissent les plus pertinentes pour répondre au mieux aux défis complexes de notre époque.

Depuis cette nouvelle vision du monde, nous pouvons cultiver nos capacités et orienter nos comportements personnels et ceux de nos organisations pour contribuer positivement aux importantes évolutions écologiques et sociétales à venir.



9 NIVEAUX D'EXISTENCE ÉVOLUTIFS

Choisir de nous voir dans notre potentiel d'évolution

Le modèle des Spirales dynamiques est issu des recherches du professeur Clare W. Graves puis enrichi par Don Beck et Christopher Cowan. Il représente l'évolution humaine à travers des stades de conscience et des systèmes de valeurs décrivant les rapports à la réalité tout au long de ces évolutions. Il propose une cartographie de l'évolution des consciences, tant individuelles que collectives, qui montre comment chaque nouvelle manière d'être au monde élargit notre compréhension du monde et de ses enjeux.

Ce méta-modèle, applicable à différentes échelles (individu, équipe, organisation, société), facilite la compréhension des psychés et des cultures humaines. Il est utilisé par de nombreux·euses professionnel·les de l'accompagnement pour analyser les enjeux liés aux valeurs et aux croyances, et pour guider les prises de décision.

Les neuf niveaux d'existence forment une séquence évolutive naturelle, où chaque niveau représente une adaptation cohérente à des conditions de vie spécifiques. Ces stades de maturité proposent différentes visions du monde, des paradigmes par lesquels les individus et les sociétés évoluent progressivement.

Chaque niveau transcende et inclut les capacités des niveaux précédents sans les rejeter. Ainsi, les niveaux plus élevés permettent d'intégrer les apports des niveaux antérieurs tout en apportant de nouvelles capacités pour répondre à des défis plus complexes.

Chaque niveau apporte une vision du monde, des valeurs et des manières de penser singulières ainsi que des modes d'organisation caractéristiques, avec des apports bénéfiques spécifiques. Chaque niveau amène aussi des dysfonctionnements courants et des limites qui peuvent inviter à évoluer vers le niveau suivant lorsque le contexte le nécessite. Chaque niveau a tendance à se centrer alternativement sur l'expression de soi ou sur l'expression du collectif. Les six premiers niveaux représentent un premier palier existentiel focalisé sur la survie et le manque. Les niveaux suivants marquent une transformation profonde où l'être humain, ayant assuré ses besoins fondamentaux, peut développer une conscience plus large des interdépendances et contribuer à l'équilibre des évolutions individuelles et collectives.

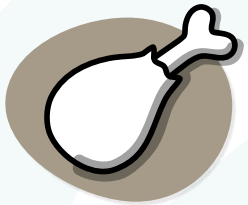
Bien que chaque niveau soit parfaitement adapté à certains contextes spécifiques, les niveaux plus avancés sont naturellement mieux équipés pour appréhender la complexité des défis globaux contemporains. Il est important de noter qu'une même personne ou une même organisation peut naturellement agir à différents niveaux selon les contextes et les situations, reflétant ainsi la nature dynamique, contextuelle et adaptative de ce modèle.

DESCRIPTION DES 9 NIVEAUX D'EXISTENCE

Différencier neuf manières de voir et d'être au monde

BEIGE

Pulsions instinctives & survie immédiate



Valeur finale

Survie

Vision du monde

Un monde fait uniquement des besoins physiologiques immédiats

Valeurs

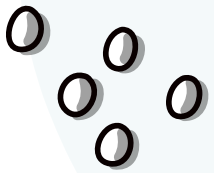
Hydratation
Nourriture
Chaleur
Abri
Protection
Besoins vitaux

Pensée

Instinctive
Automatique

Structure

Groupe dispersé
Nomadisme
Organisation instinctive



Imaginez émerger à la vie et voir le monde **uniquement à travers vos besoins physiologiques immédiats**.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous, c'est votre **survie immédiate** guidée par la **satisfaction** de vos **besoins vitaux** : **boire**, **manger**, **avoir chaud**, **être à l'abri** et **vous sentir protégé·e**.

Imaginez que votre pensée est principalement **instinctive et automatique**, focalisée sur la survie immédiate.

Cette manière d'être au monde tend à créer des structures sociales en **groupes dispersés** où les individus ont un mode de vie **nomade** et une **organisation instinctive** dictée par les besoins immédiats.

VIOLET

Tradition animiste & sécurité tribale

Valeur finale

Sécurité

Vision du monde

Un monde mystérieux peuplé de forces et d'esprits qui gouvernent notre vie

Valeurs

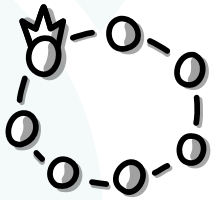
Tradition
Loyauté
Rituel
Ancêtres
Esprits
Sacré

Pensée

Magique
Animiste

Structure

Tribu
Ancien·ne
Rite
Tradition



Imaginez que vous avez évolué et que vous commencez à voir le monde comme un ensemble de **forces mystérieuses et d'esprits puissants qui influencent tous les aspects de votre vie**.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous, c'est la **sécurité du groupe**, guidée par des valeurs telles que le respect des **traditions**, la **loyauté envers le groupe**, les **rituels** et les **liens sacrés** avec les **ancêtres** et les **esprits**.

Imaginez que votre pensée est principalement **magique et animiste**, cherchant à comprendre et à influencer les forces invisibles à travers des rituels et des coutumes.

Cette manière d'être au monde tend à créer des structures sociales **tribales** où les groupes s'organisent autour des ancien·nes qui guident la vie collective à travers les **rites** et les **traditions**.

ROUGE

Domination impulsive & puissance personnelle

Valeur finale

Puissance

Vision du monde

Une arène où la force et le courage permettent de dominer et de s'imposer

Valeurs

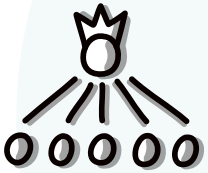
Courage
Force
Honneur
Liberté
Domination
Pouvoir

Pensée

Impulsive
Amorale

Structure

Clan
Bande
Hiérarchie de domination



Imaginez continuer à évoluer et commencer à voir le monde comme une **arène où la force et le courage permettent de dominer et de s'imposer**.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous, c'est l'expression de votre **puissance** personnelle, guidée par des valeurs telles que le **courage** pour affronter les **défis**, la **force pour s'imposer**, l'**honneur à défendre**, la **liberté d'agir**, la **domination** sur les autres et le **pouvoir** sur son **territoire**.

Imaginez que votre pensée est principalement **impulsive** et **amorale**, orientée vers l'action directe et peu concernée par les conséquences à long terme.

Cette manière d'être au monde tend à créer des structures sociales en **clans** et **bandes**, où les groupes s'organisent selon une **hiérarchie de domination** basée sur la **force** et le **contrôle du territoire**.

BLEU

Vérité absolue & ordre social

Valeur finale

Ordre

Vision du monde

Un monde ordonné par une vérité supérieure qui définit le bien et le juste

Valeurs

Hiérarchie
Règles
Discipline
Devoir
Morale
Vérité supérieure

Pensée

Absolutiste
Normative

Structure

Règle
Procédure
Hiérarchie formelle

Imaginez continuer à évoluer et commencer à voir le monde comme un **ordre établi par une vérité supérieure** qui définit clairement ce qui est bien et juste et ce qui ne l'est pas.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous est l'établissement d'un **ordre social**, guidé par des valeurs telles que le **respect de la hiérarchie légitime**, **l'obéissance** aux **règles** établies, l'**accomplissement** du **devoir**, le **maintien** de la **discipline morale**, la **défense** de la **vérité supérieure**.

Imaginez que votre pensée est principalement **absolutiste et normative,** structurée par des principes absolus permettant de distinguer clairement le bien du mal.

Cette manière d'être au monde tend à créer des structures sociales en **hiérarchies formelles**, où les groupes s'organisent selon des **règles** et des **procédures** clairement définies qui établissent les **droits** et les **devoirs** de chaque individu.

ORANGE

Science rationnelle & réussite individuelle

Valeur finale

Réussite

Vision du monde

Un monde rationnel, plein de ressources et d'opportunités à saisir pour réussir

Valeurs

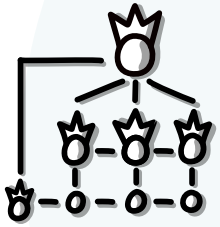
Innovation
Efficacité
Excellence
Progrès
Compétition
Succès

Pensée

Stratégique
Rationnelle

Structure

Méritocratie
Compétition
Structure matricielle



Imaginez continuer à évoluer et commencer à voir le monde comme un **système rationnel**, régi par des **lois scientifiques**, plein de **ressources** et d'**opportunités** à saisir pour qui sait les **exploiter**.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous est la **réussite individuelle**, guidée par des valeurs telles que l'**innovation constante**, la recherche d'**efficacité maximale**, la **quête** d'**excellence**, la foi dans le **progrès**, l'esprit de **compétition** et la poursuite du **succès**.

Imaginez que votre pensée est principalement **stratégique et rationnelle**, cherchant constamment à optimiser les ressources et à maximiser les résultats à travers l'analyse et l'expérimentation.

Cette manière d'être au monde tend à créer des structures sociales basées sur la **méritocratie**, où les groupes s'organisent en **systèmes matriciels** orientés vers la performance et l'innovation dans un esprit de **compétition productive**.

VERT

Pluralisme égalitaire & harmonie collective

Valeur finale

Harmonie

Vision du monde

Un réseau d'êtres diversifiés et égaux où chaque voix enrichit l'ensemble

Valeurs

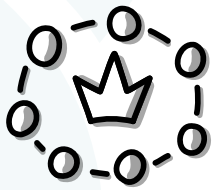
Authenticité
Diversité
Empathie
Équité
Consensus
Bien-être collectif

Pensée

Relativiste
Collaborative

Structure

Horizontale
Participative
Cercle
Consensuelle



Imaginez continuer à évoluer et commencer à voir le monde comme un **réseau d'êtres diversifiés et égaux** dans lequel chaque voix enrichit l'ensemble.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous est l'**harmonie** collective, guidée par des valeurs telles que l'**authenticité** des relations, la **diversité** des points de vue, l'empathie, la recherche d'**équité**, la pratique du **consensus** et la quête du **bien-être collectif**.

Imaginez que votre pensée est principalement **relativiste et collaborative**, cherchant à comprendre et à intégrer les différentes perspectives pour créer des solutions inclusives qui profitent à toutes et tous.

Cette manière d'être au monde tend à créer des **structures sociales horizontales et participatives**, où les groupes s'organisent en **cercles** fonctionnant de manière **consensuelle**.

JAUNE

Adaptation systémique & viabilité fonctionnelle

Valeur finale

Viabilité

Vision du monde

Des systèmes complexes et adaptatifs où chaque niveau a sa place

Valeurs

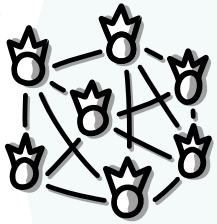
Adaptation
Fonctionnalité
Résilience
Émergence
Systémique
Intégration

Pensée

Systémique
Intégrative

Structure

Gouvernance évolutive
Holarchie adaptative



Imaginez faire un saut de conscience au-delà du manque et de la survie et commencer à voir le monde comme un **ensemble** de **systèmes complexes interconnectés**, où **chaque niveau de complexité émerge naturellement du précédent et nécessite des réponses adaptées**.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous est la **viabilité fonctionnelle** des systèmes, guidée par des valeurs telles que l'**adaptation contextuelle**, la recherche de **fonctionnalité optimale**, le développement de la **résilience**, la compréhension des **émergences**, la **pensée systémique** et l'**intégration des diversités**.

Imaginez que votre pensée est principalement **systémique et intégrative**, capable de percevoir les patterns complexes et d'adapter les réponses en fonction des contextes spécifiques.

Cette manière d'être au monde tend à créer des structures sociales en **holarchies adaptatives**, dans lesquelles les groupes s'organisent à travers une **gouvernance évolutive** qui intègre naturellement les approches les plus pertinentes selon les contextes.

TURQUOISE

Expérience intégrale & communion globale

Valeur finale

Communion

Vision du monde

Un seul grand organisme vivant où tout est profondément interconnecté

Valeurs

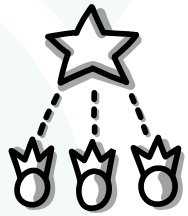
Sobriété
Présence
Synergie
Impermanence
Sagesse
Plénitude

Pensée

Intégrale
Transpersonnelle

Structure

Fluide
Locale-globale
Organique
Auto-organisée



Imaginez continuer à évoluer et commencer à percevoir le monde comme **un seul grand organisme vivant** où tout est **profondément interconnecté**, où chaque partie influence le tout et est influencée par le tout.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous est la **communion globale**, guidée par des valeurs telles que la **sobriété joyeuse**, la **présence consciente**, les **synergies naturelles**, l'acceptation de l'**impermanence**, la **sagesse universelle** et l'expérience de la **plénitude**.

Imaginez que votre pensée est principalement **intégrale et transpersonnelle**, capable d'embrasser simultanément les multiples dimensions de l'existence tout en restant ancrée dans l'expérience directe du moment présent.

Cette manière d'être au monde tend à créer des **structures sociales organiques** et **auto-organisées**, où les groupes s'adaptent de façon **fluide** pour répondre de façon **pertinente** aux besoins tant **locaux** que **globaux** du **vivant**.

CORAIL

Être libéré & unité absolue

Valeur finale

Unité

Vision du monde

Une unité absolue qui se manifeste parfaitement en tout endroit et tout instant

Valeurs

Simplicité
Éveil
Vacuité
Non-dualité
Amour
Absolu

Pensée

Non duelle
Supra-consciente

Structure

?

Imaginez atteindre un état de conscience tel que vous commencez à percevoir le monde comme une **manifestation parfaite de l'unité fondamentale**, où chaque instant et chaque lieu révèlent la **plénitude absolue de l'existence**.

Imaginez que ce qui compte le plus pour vous est la réalisation de l'**unité absolue**, guidée par des valeurs telles que la **simplicité essentielle**, l'**éveil** à notre vraie nature, la **vacuité créatrice**, la **non-dualité fondamentale**, l'**amour inconditionnel** et la **réalisation de l'absolu**.

Imaginez que votre pensée est principalement **non duelle** et **supra-consciente**, transcendant naturellement la dualité sujet-objet, résidant simplement dans la reconnaissance directe de la perfection de ce qui est.

Ce niveau de conscience représente un état d'éveil profond. Il n'est qu'une hypothèse de stade pouvant suivre les stades Jaune et Turquoise. Cette manière d'être au monde transcende complètement nos modèles habituels de pensées et de structures sociales. À ce niveau, l'organisation pourrait émerger spontanément de la reconnaissance directe de l'**unité fondamentale**, d'une façon qui dépasse actuellement notre compréhension conceptuelle.

L'évolution se déroule en termes de transcendance et d'inclusion. Le nouveau stade transcende et inclut le précédent, il ne le rejette pas.

Tout comme les lettres de l'alphabet sont incluses dans les mots, qui sont inclus dans les phrases, qui sont incluses dans les paragraphes, l'évolution produit une série de niveaux de plus en plus inclusifs.

Ken Wilber

MOMENT CIVILISATIONNEL & INTENTIONS DE L'ÉCOCRATIE

Contribuer à l'évolution collective pour un futur viable

Notre monde actuel est principalement façonné par la vision Orange, caractérisée par la croissance économique, le progrès technologique et la compétition. Cette vision, bien qu'ayant permis des avancées remarquables, est aujourd'hui la cause principale des crises écologiques et sociales que nous traversons. Sa logique de croissance illimitée et de compétition dans un monde aux ressources finies a généré des déséquilibres systémiques majeurs dans les écosystèmes naturels. En réaction, une conscience Verte émerge, portant une sensibilité écologique et une quête d'harmonie avec le vivant. Cependant, malgré ses valeurs, la mise en oeuvre pratique peine souvent à faire bouger les lignes de façon significative. Son désir d'inclure toutes les perspectives et son approche principalement consensuelle peuvent ralentir excessivement les prises de décision.

La transformation nécessaire pour assurer un futur viable aux générations futures appelle à développer rapidement les perspectives plus intégrées des niveaux Jaune et Turquoise pour faire face à ces enjeux vitaux. Cette évolution représente un défi majeur pour la plupart des êtres humains de notre époque. Chaque passage vers un niveau plus complexe nécessite une transformation personnelle exigeante qui peut être inconfortable, car elle remet en question nos manières habituelles de voir, de penser et d'agir dans le monde. Ce moment charnière de l'histoire humaine nous invite à accélérer notre évolution collective. L'enjeu est de transcender la vision purement matérialiste pour adopter une compréhension plus systémique et régénérative de notre place dans le vivant.

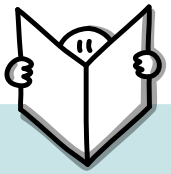
En tant que proposition de gouvernance collective, l'Écocratie s'inspire particulièrement de trois systèmes de valeurs émergents pour soutenir l'avènement d'organisations vivantes et régénératives :

- Du **niveau Vert**, l'Écocratie intègre la recherche d'authenticité relationnelle, la valorisation de la diversité et la quête d'harmonie collective. Cette base permet de cultiver des relations authentiques et une gouvernance participative attentive au bien-être de chacun·e.
- Du **niveau Jaune**, l'Écocratie adopte la pensée systémique et l'adaptation contextuelle. Cette perspective permet de créer des structures organisationnelles évolutives qui s'adaptent naturellement aux besoins et aux contextes.
- Du **niveau Turquoise**, l'Écocratie embrasse la vision synergique et le service du vivant. Cette approche permet de percevoir et d'intégrer les organisations comme des systèmes vivants au sein d'écosystèmes plus vastes.

Cette intégration invite à observer et à s'inspirer de la manière dont les systèmes vivants s'auto-organisent naturellement. Elle propose un cadre d'organisation collective où les personnes, les relations collaboratives et les structures organisationnelles peuvent interagir et évoluer de manière naturelle en équilibre avec l'ensemble du vivant.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Notre vision du monde agit comme un filtre qui influence nos perceptions, nos décisions et nos actions, nos comportements influencent le monde, tandis que notre environnement culturel nous influence en retour.
- Les neuf niveaux d'existence représentent une séquence évolutive naturelle, dans laquelle chaque niveau apporte une vision du monde et un système de valeurs spécifiques.
- Une même personne ou une même organisation peut agir à différents niveaux selon les contextes, reflétant la nature dynamique, contextuelle et adaptative de ce modèle.
- La vision Orange dominante actuelle, malgré ses avancées, est la cause principale des crises écologiques et sociales. Pour dépasser ces limites, l'enjeu est de développer des perspectives plus intégrées.
- L'Écocratie s'inspire des niveaux Vert, Jaune et Turquoise pour proposer une gouvernance qui intègre les relations authentiques, l'adaptation systémique et le service au vivant.



POUR ALLER PLUS LOIN

Guerin V. & Ferber J. 2007. ***Le monde change… et nous ? : Clés et enjeux du développement relationnel***

Chabreuil F. & P. 2023. ***La spirale dynamique : Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent***

Satprem. 2003. ***Sri Aurobindo ou l'aventure de la conscience***

Cano Y. 2015. ***Conférence - La Spirale Dynamique*** - *(vidéo)*

Henry J. 2018. ***La conscience chez Ken Wilber*** - *(vidéo)*

Gura L. ***Developmental Psychology & Spiral Dynamics*** - *actualized.org (vidéos anglais, sous-titrage français)*

APPROCHE INTÉGRALE

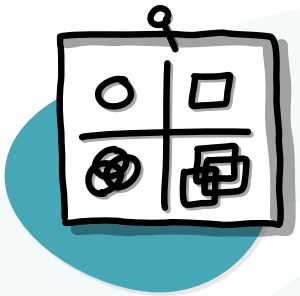
Observer et influencer le monde dans une perspective intégrale

Comment observer le monde dans toute sa complexité et sa profondeur ?

Comment nos expériences intérieures influencent-elles nos comportements extérieurs ?

Comment nos cultures façonnent-elles nos structures collectives ?

Quels sont les liens entre nos intentions individuelles et nos actions collectives ?



L'approche intégrale propose une carte puissante pour appréhender la complexité du monde dans ses différentes dimensions. Dans un contexte où les connaissances de nombreuses cultures et traditions sont plus accessibles qu'auparavant, ce méta-modèle offre un cadre cohérent qui aide à relier les savoirs issus de multiples domaines : de la psychologie du développement personnel à la sociologie des cultures, et des sciences du comportement à l'étude des systèmes complexes et de l'écologie.

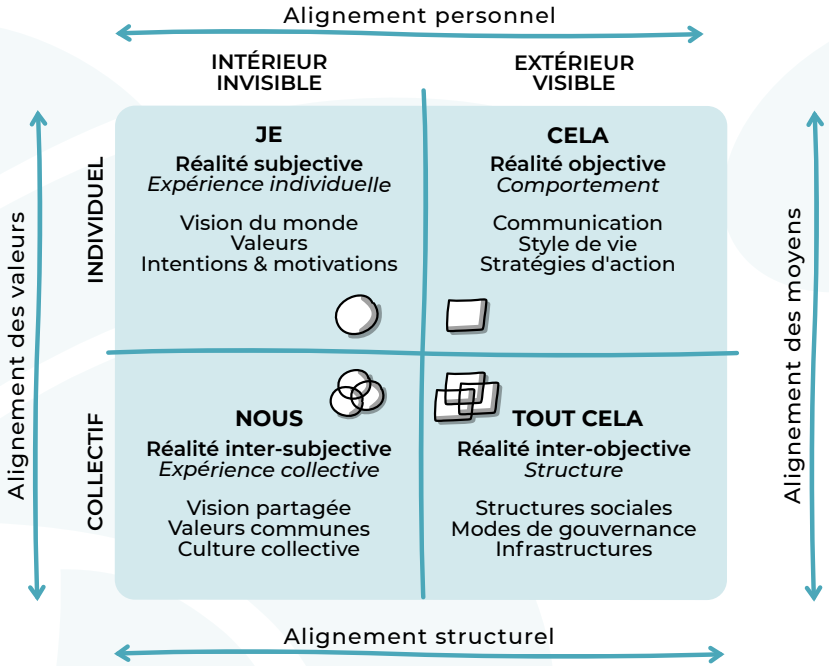
4 QUADRANTS DE L'APPROCHE INTÉGRALE

Observer le monde en 4 dimensions

Issue des recherches de Ken Wilber, cette approche repose sur le croisement de deux dimensions fondamentales :

- L'**axe individuel-collectif** : ce qui relève de la personne ou du groupe.
- L'**axe intérieur-extérieur** : ce qui est subjectif et invisible ou objectif et observable.

Les quadrants de gauche représentent l'intériorité invisible, ce qui n'est pas observable. Les quadrants de droite représentent l'extériorité physique visible, ce qui est observable et mesurable. Les quadrants du haut représentent la dimension individuelle, ceux du bas représentent la dimension collective.



QUADRANT INTÉRIEUR-INDIVIDUEL « JE »

Ce quadrant représente la réalité subjective et expérientielle invisible de la conscience individuelle. Il englobe tout ce qui est vécu intérieurement par une personne et accessible uniquement par l'introspection directe.

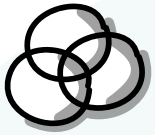
Il comprend :

- Le **développement psychologique** : vision du monde, valeurs, intentions, croyances, connaissances, ce qui motive à agir.
- Les **perceptions et expériences subjectives** : sensations, émotions, peurs, désirs, pensées, raisonnements, intuitions.
- Les **états de conscience et la spiritualité vécue** : conscience de soi, expériences contemplatives, quête de sens, réalisations intérieures.

Contrairement à ce qui est observable de l'extérieur (comportements, actions), ce quadrant ne peut être appréhendé qu'à travers l'introspection et les échanges dialogiques (par le dialogue intersubjectif) de l'expérience subjective.

Exemple
Une personne médite pour développer sa conscience de soi.

QUADRANT INTÉRIEUR-COLLECTIF « NOUS »



Ce quadrant représente la réalité inter-subjective et expérientielle invisible de la conscience collective. Il englobe tout ce qui est vécu collectivement et accessible uniquement par l'immersion culturelle et la compréhension mutuelle au sein d'un collectif.

Il comprend :

- La **culture collective** : visions du monde partagées, valeurs communes, intentions communes, croyances collectives, normes sociales, traditions et rites.
- Les **expressions culturelles** : langage commun, symboles partagés, significations collectives, systèmes de croyances religieuses, orientations politiques partagées.
- Les **dynamiques collectives** : intelligence collective, résonance culturelle, champs émergents de conscience collective, sens partagé du sacré.

Ce quadrant se manifeste à différentes échelles :

- Micro : famille, équipe
- Méso : organisation, communauté
- Macro : nation, humanité

Contrairement à ce qui est observable de l'extérieur (structures et systèmes sociaux), ce quadrant ne peut être appréhendé qu'en faisant l'expérience directe de la vie collective et en participant aux échanges dialogiques (par le dialogue intersubjectif) entre membres du collectif.

Exemple
Une équipe développe sa propre culture à travers des valeurs communes et des rituels partagés.

QUADRANT EXTÉRIEUR-INDIVIDUEL « CELA »

Ce quadrant représente la réalité objective et comportementale visible de l'individu. Il englobe tout ce qui est observable de l'extérieur et mesurable à travers l'observation empirique et scientifique d'une personne et de ce qu'elle fait.

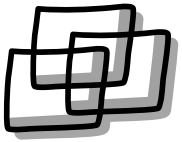
Il comprend :

- Les **aspects physiques** : état et posture du corps, expressions faciales, indicateurs physiologiques, apparence extérieure.
- Les **comportements observables** : actions, gestes, habitudes, styles de communication, styles de vie personnels, styles vestimentaires, styles d'alimentation.
- Les **compétences démontrées** : savoir-faire pratiques, habiletés techniques, stratégies d'action, productions mesurables.

Contrairement à ce qui est vécu intérieurement (pensées, émotions, intentions), ce quadrant ne peut être appréhendé que par l'observation directe et la mesure objective des manifestations externes de l'individu.

Exemple
Une personne adopte de nouvelles habitudes alimentaires en commençant à manger un régime végétarien ou apprend une nouvelle compétence de communication assertive.

QUADRANT EXTÉRIEUR-COLLECTIF « TOUT CELA »



Ce quadrant représente la réalité inter-objective et structurelle visible du collectif. Il englobe tout ce qui est observable et mesurable dans les structures et comportements collectifs à travers l'observation empirique et scientifique d'un collectif et l'analyse systémique de ce qu'il fait.

Il comprend :

- Les **structures et gouvernances sociales** : institutions, cadres légaux et réglementaires.
- Les **systèmes fonctionnels** : réseaux de production, systèmes économiques, infrastructures technologiques.
- Les **structures et gouvernances d'organisations** : méthodes partagées, structures organisationnelles, processus utilisés, pratiques collectives.

Ce quadrant s'observe à différentes échelles :

- Micro : structures organisationnelles, processus
- Méso : systèmes régionaux, infrastructures territoriales
- Macro : systèmes sociétaux (alimentation, éducation, santé, économie), réseaux globaux, écosystèmes planétaires

Contrairement à ce qui est vécu collectivement (culture, valeurs partagées), ce quadrant ne peut être appréhendé que par l'observation directe et l'analyse objective des systèmes et des comportements collectifs.

Exemple
Une organisation met en place une gouvernance collective.

ALIGNEMENT DES QUADRANTS

Aligner les 4 quadrants pour rendre un système collectif cohérent

L'alignement des quadrants permet un fonctionnement cohérent du système.

Ne pas le faire expose à des dysfonctionnements.

- L'alignement personnel émerge de la cohérence entre les quadrants individuel intérieur et extérieur.
- L'alignement des valeurs émerge de la cohérence entre les quadrants individuel et collectif intérieurs.
- L'alignement organisationnel émerge de la cohérence entre les quadrants collectif intérieur et extérieur.
- L'alignement des moyens émerge de la cohérence entre les quadrants individuel et collectif extérieurs.

Imaginez une équipe alignée individuellement et collectivement sur les quatre quadrants…

Questions-cadres : Quadrant intérieur-individuel « JE »
Quelle est ma vision du monde ?
Quelles sont mes valeurs ?
Quelles sont mes intentions ?

Questions-cadres : Quadrant intérieur-collectif « NOUS »
Quelle est notre vision du monde ?
Quelles sont nos valeurs ?
Quelles sont nos intentions ?

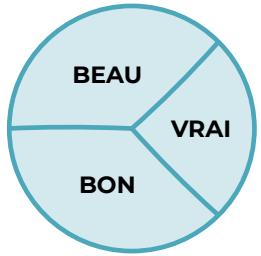
Questions-cadres : Quadrant extérieur-individuel « CELA »
Qu'est-ce que je fais concrètement ?
Comment est-ce que je m'y prends pour atteindre mes objectifs ?
Comment est-ce que je prends mes décisions ?
Comment est-ce que je communique ?

Questions-cadres : Quadrant extérieur-collectif « TOUT CELA »
Qu'est-ce que nous faisons concrètement ?
Comment est-ce que nous nous y prenons pour atteindre nos objectifs ?
Quel est notre mode de gouvernance ?
Comment prenons-nous nos décisions ?

LIEN AVEC LES 3 GRANDS DE PLATON

Il est possible de faire un lien entre les 4 quadrants et les « 3 grands » de Platon : le beau, le bon et le vrai.

- Le beau : quadrants intérieur et extérieur individuels, pouvant être connecté aux intentions du « Je » et à leur mise en action.
- Le bon : quadrants intérieur et extérieur collectifs, pouvant être connecté à la morale du « Nous » et à la justice sociale.
- Le vrai, quadrants extérieurs individuel et collectif, pouvant être connecté à la réalité physique du « Tout » et aux résultats observables issus des comportements.



On ne peut comprendre le beau sans le vrai, ni atteindre le bien sans les deux

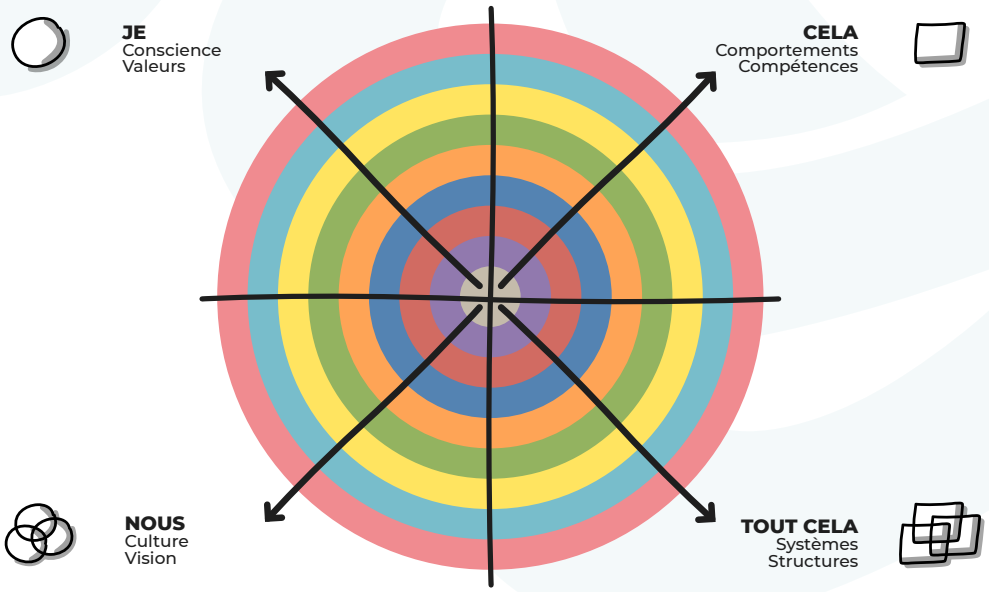
Platon

AQAL - TOUS QUADRANTS TOUS NIVEAUX

Différencier les niveaux de développement dans les 4 quadrants

Il est possible de faire un lien entre les quadrants et les stades d'évolution de la spirale dynamique. Chaque quadrant peut s'observer selon son stade d'évolution sur un sujet spécifique donné. Cette approche AQAL (All Quadrants, All Levels), tous quadrants tous niveaux, permet de mettre en lumière les écarts de développement observables entre les dimensions internes et externes des individus et des collectifs.

Exemples
Une personne qui prône le respect et la bienveillance, tout en ayant une communication conflictuelle. Il est possible d'observer un décalage entre ses valeurs personnelles et ses comportements.
Une personne peut avoir une vision du monde Turquoise (JE) avec une forte conscience écologique, tout en travaillant dans une organisation ayant des structures Orange (TOUT CELA) orientées uniquement vers la performance économique. Cette personne pourrait alors ressentir un décalage important entre ses valeurs personnelles et le fonctionnement de son organisation.



INFLUENCES DES DIMENSIONS INDIVIDUELLES & COLLECTIVES

Lorsque nous cherchons à évoluer personnellement, l'environnement collectif peut soutenir ou freiner le processus.

Exemple
Une personne inspirée par la Permaculture et qui voudrait changer ses habitudes alimentaires pourrait être freinée dans sa démarche si elle ne peut pas acheter de nourriture locale et de saison autour de chez elle.

Lorsque nous cherchons à faire évoluer l'environnement collectif, les individus peuvent soutenir ou freiner le processus.

Exemple
Un magasin d'alimentation bio et local peut être freiné dans sa démarche si les consommateur·trices n'ont pas d'intérêt pour le bio et le local.

INTENTIONS DE L'ÉCOCRATIE

Contribuer à l'évolution intégrale des organisations

L'Écocratie s'inspire des quatre quadrants pour soutenir l'émergence de systèmes cohérents avec eux-mêmes, des systèmes idéalement inspirants, efficients, évolutifs et agréables, contribuant positivement aux écosystèmes naturels et sociaux.

INFLUENCE DE L'INVISIBLE & LEVIERS D'ALIGNEMENT

Les quadrants intérieurs, bien qu'invisibles, exercent une influence importante sur les quadrants extérieurs. Les valeurs, croyances, intentions et cultures invisibles conditionnent fortement les comportements et structures visibles.

Cette influence invisible est souvent plus puissante que les aspects visibles :

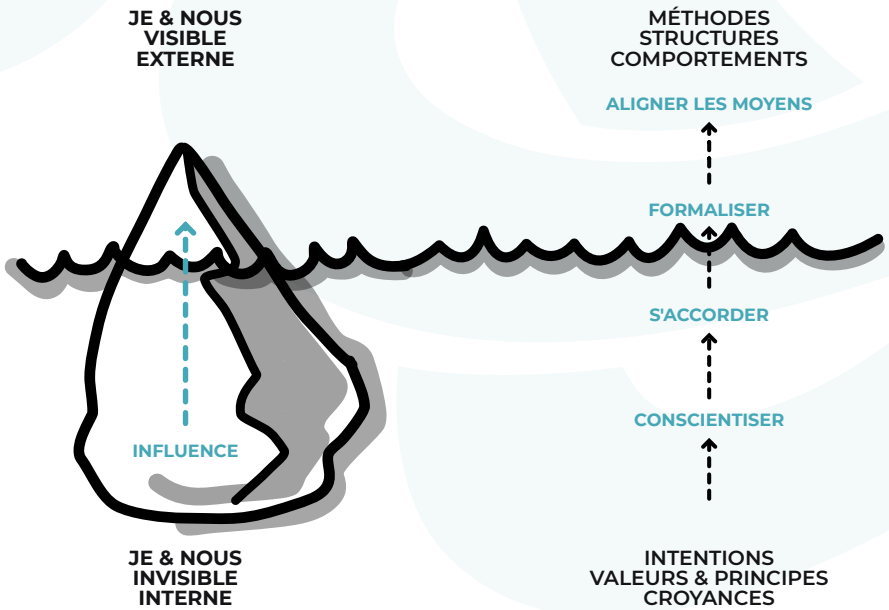
- Les valeurs personnelles « JE » façonnent les comportements observables « CELA ».
- La culture collective « NOUS » influence les structures organisationnelles « TOUT CELA ».

Exemple
Une organisation peut mettre en place des processus et des règles (dimension visible). Mais, si la culture de confiance et de collaboration n'est pas cultivée (dimension invisible), les changements structurels risquent d'avoir peu d'impact dans la durée.

Pour rendre un système cohérent avec lui-même de manière durable, l'Écocratie invite à commencer par conscientiser et à s'accorder formellement sur les aspects invisibles, typiquement sur les intentions collectives, et sur les valeurs et principes communs.

Cet alignement sur les valeurs (dimension invisible) permet d'orienter et de conditionner ce qui est souhaitable pour les structures et les comportements (dimension visible). Il devient ensuite possible d'aligner progressivement les moyens sur ces intentions.

Exemple
Les membres d'une organisation peuvent souhaiter devenir plus agiles afin de mieux s'adapter dans un monde de plus en plus complexe et changeant (dimension invisible). Ils et elles peuvent ainsi choisir de faire évoluer leur modèle de management vers une gouvernance collective agile (dimension visible). Les changements structurels ont alors plus de chances de fonctionner dans la durée.



POINTS CLÉS À RETENIR

- L'approche intégrale propose quatre perspectives complémentaires pour appréhender la complexité du monde : l'expérience subjective personnelle « JE », l'expérience inter-subjective culturelle « NOUS », les comportements observables personnels « CELA » et les structures organisationnelles collectives « TOUT CELA ».
- Le modèle s'applique à toutes les échelles, de l'individu à la société, et permet d'identifier les leviers de transformation les plus pertinents pour rendre un système cohérent avec lui-même.
- Les dimensions individuelles et collectives s'influencent mutuellement de façon continue, pouvant soutenir ou freiner leurs évolutions respectives.
- Les dimensions invisibles (valeurs, croyances, culture) exercent une influence déterminante sur les dimensions visibles (comportements, structures) du système.
- Pour aligner les quadrants et rendre le système cohérent avec lui-même, l'Écocratie invite d'abord à conscientiser et formaliser les intentions et les valeurs communes (dimension invisible), puis à aligner progressivement les structures et les pratiques (dimension visible) sur celles-ci.

POUR ALLER PLUS LOIN

Wilber K. 2024. *Sexe, écologie & spiritualité : l'esprit de l'évolution*
Wilber K. 2019. *Une brève histoire de tout*

PENSÉE SYSTÉMIQUE

Observer et influencer le monde dans une perspective systémique

Comment percevoir nos organisations au-delà d'une vision mécaniste ? Comment s'inspirer des systèmes vivants dans nos organisations ?

PENSÉE LINÉAIRE & PENSÉE SYSTÉMIQUE

Plus nous étudions les principaux problèmes de notre temps, plus nous nous rendons compte qu'ils ne peuvent être compris isolément.

Ce sont des problèmes systémiques, ce qui signifie qu'ils sont interconnectés et interdépendants.

Fritjof Capra

La pensée systémique propose un important changement de perspective dans notre façon d'observer et de comprendre le monde. Développée initialement par Ludwig von Bertalanffy dans sa théorie des systèmes vivants, puis enrichie par les travaux de Donella Meadows sur la dynamique des systèmes, cette approche permet d'appréhender la complexité du monde vivant dans son ensemble.

LA PENSÉE LINÉAIRE

- Isole les éléments pour les étudier séparément.
- Suppose des relations directes et immédiates de cause à effet.
- Cherche des solutions simples à des problèmes complexes.
- Tend à ignorer les effets à long terme et indirects.

Elle montre ses limites face à la complexité du monde.

LA PENSÉE SYSTÉMIQUE

- Observe les relations et les interdépendances entre les éléments.
- Prend en compte les délais entre actions et conséquences.
- Reconnaît la multiplicité des interactions et leurs effets indirects.
- Accepte et travaille avec la complexité inhérente aux systèmes vivants.

Elle propose une approche plus globale.

L'approche systémique est particulièrement pertinente pour comprendre et accompagner le fonctionnement des personnes et des organisations, qui sont elles-mêmes des systèmes vivants complexes en constante interaction avec leur environnement.

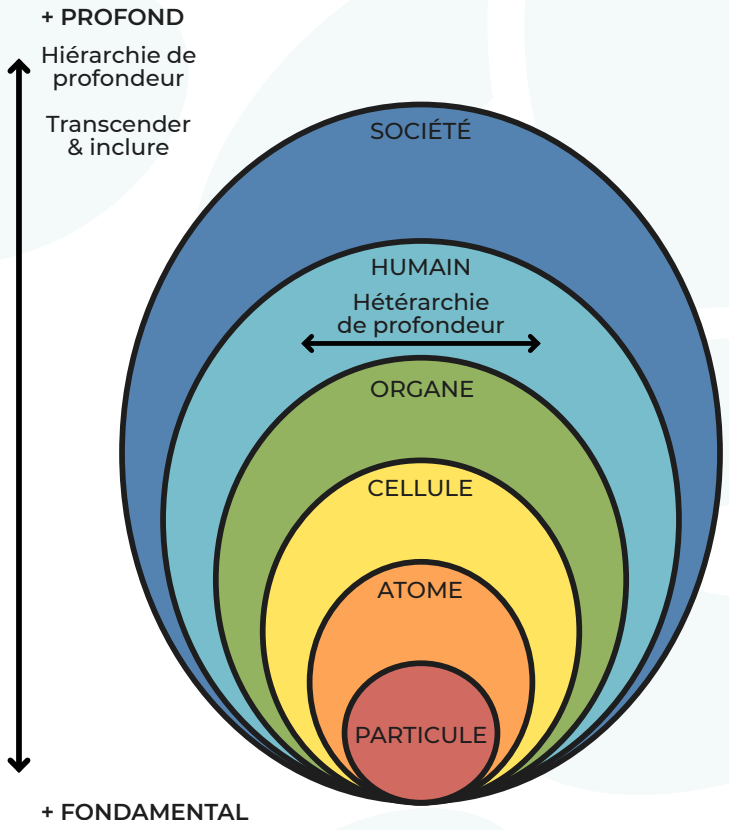
HOLON & HOLARCHIE

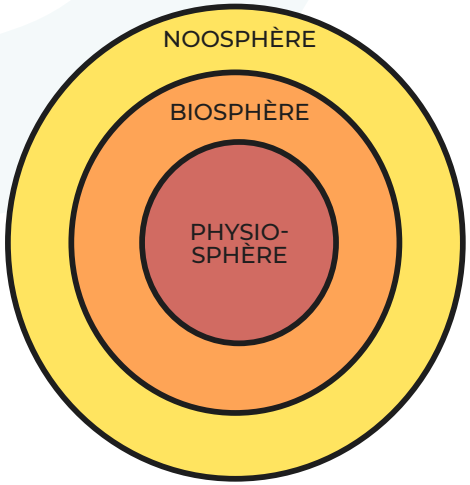
Différencier un tout-partie et sa profondeur au sein d'une holarchie

Un système est un ensemble d'éléments interconnectés qui produisent, à travers leurs interactions, des comportements et des propriétés émergentes dans le temps. Les systèmes se retrouvent à toutes les échelles : des cellules aux écosystèmes, en passant par les organisations humaines. Chaque système vivant est constitué d'autres systèmes vivants et fait lui-même partie de systèmes plus larges.

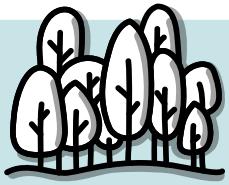
- Chaque système est un holon, un tout-partie, simultanément un tout autonome composé de parties et une partie d'un ensemble plus vaste.
- L'imbrication des holons forme une holarchie avec deux dimensions :
  - Une **hiérarchie de profondeur** où chaque niveau plus complexe transcende et inclut les précédents. Les holons plus profonds ont des propriétés nouvelles, dépassant la simple somme de leurs parties, plus de conscience et de compassion, selon Ken Wilber. Les niveaux plus profonds dépendent des niveaux plus fondamentaux pour exister, l'inverse n'étant pas vrai.
  - Une **hétérarchie** entre holons de même niveau où chaque holon n'est ni supérieur ni inférieur aux autres holons du même niveau.
- À une profondeur donnée, chaque holon tend à l'équilibre entre autonomie (préservation du holon) et communion (adaptation du holon à l'environnement).
- Selon les conditions, les holons peuvent évoluer vers plus de profondeur ou régresser vers moins de profondeur.

Exemples
Un atome est un tout-partie composé de particules élémentaires. Il a besoin des particules élémentaires pour exister alors que ces dernières n'ont pas besoin de lui pour exister. L'atome peut faire partie de cellule, faisant partie d'un organe, faisant partie d'un humain, faisant partie de la société humaine.
La noosphère, le monde de la pensée, a besoin de la biosphère (le monde du vivant) pour exister, ce dernier ayant lui-même besoin de la physiosphère (le monde de la matière inerte) pour exister, l'inverse n'étant pas vrai.





EXEMPLE D'UN HOLON FORÊT



Une forêt permet d'illustrer les propriétés d'un système-holon à plusieurs niveaux.

Hiérarchie de profondeur
Holons fondamentaux de la physiosphère : matière inanimée - atomes, minéraux, molécules.
Holons plus profonds de la biosphère : organismes vivants - bactéries, plantes, animaux.

Interdépendance
Un sol dégradé (niveau fondamental) impacte fortement toute la forêt, tandis qu'un arbre malade (niveau plus profond) affecte le sol de manière plus subtile.

Hétérarchie
Au sein d'un même niveau (biosphère), les arbres forment une hétérarchie de holons, aucun arbre n'est fondamentalement supérieur à un autre.

Émergence
Les interactions entre les différents holons d'une forêt créent des propriétés nouvelles : régulation climatique locale, résilience collective.

Auto-régulation
La forêt s'équilibre par des boucles de feedback : une espèce qui prolifère trop épuise ses ressources, ce qui régule naturellement sa population.

Le plus merveilleux dans les systèmes complexes est leur capacité à apprendre, à se diversifier, à se complexifier, à évoluer.

Donella Meadows

4 PROCESSUS FONDAMENTAUX DES SYSTÈMES VIVANTS

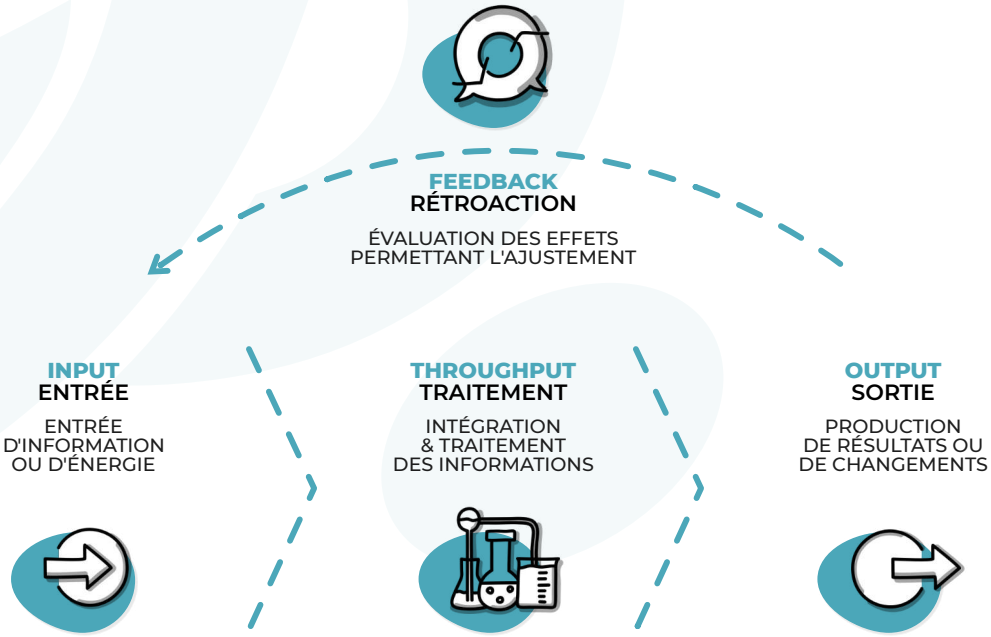
Différencier 4 processus fondamentaux du fonctionnement des systèmes vivants

Selon la théorie de Bertalanffy, un système vivant peut être décrit à travers une séquence de quatre processus fondamentaux :

- **Input** (Entrée) : Entrée d'information ou d'énergie
- **Throughput** (Traitement) : Intégration et traitement des informations
- **Output** (Sortie) : Production de résultats ou de changements
- **Feedback** (Rétroaction) : Évaluation des effets permettant l'ajustement

Cette séquence schématise le cycle de fonctionnement, d'apprentissage et d'évolution continu présent dans tous les systèmes vivants : organismes, personnes, organisations...

Exemple
Input : réception d'une demande pour réaliser une tâche pour un·e client·e
Transformation : mise en œuvre de la tâche
Output : livraison du résultat
Feedback : retour d'expérience et ajustements pour les futures tâches



STRUCTURE DES SYSTÈMES

Identifier les composants clés des systèmes et leurs points de levier

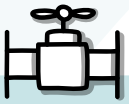
Les systèmes sont constitués de quatre éléments clés en interaction continue : les stocks, les flux, les interconnexions et les boucles de rétroaction.

STOCKS

Les stocks correspondent à des accumulations qui pouvent augmenter ou diminuer dans le temps.

Pour une personne : motivation, connaissances, compétences, ressources, énergie, etc.
Pour une organisation : membres, confiance relationnelle, ressources matérielles, etc.
Pour un écosystème : biomasse, biodiversité, nutriments, etc.

FLUX



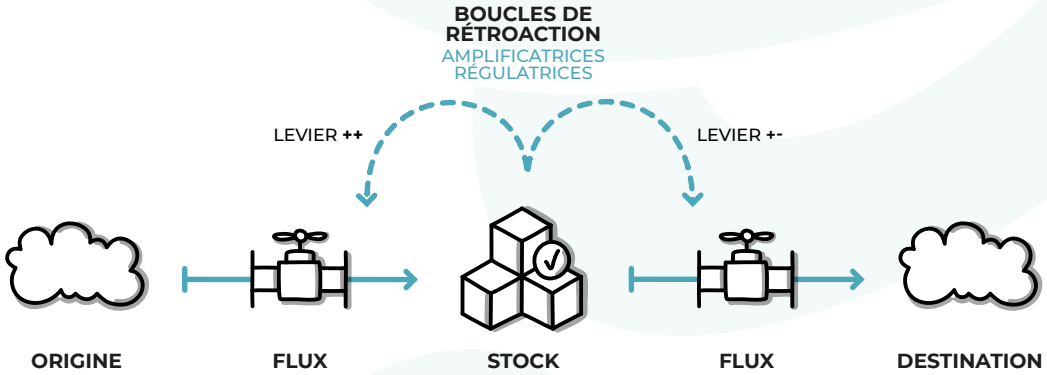
Les flux représentent ce qui circule dans le système.

Les entrées : besoins, apprentissages, recrutements, investissements...
Les sorties : services, oublis, départs, dépenses...
Les flux internes : échanges entre les parties du système

INTERCONNEXIONS

Les interconnexions représentent le maillage des relations qui relient les éléments du système, ces relations pouvant prendre diverses formes.

Règles de collaboration
Canaux de communication
Processus de décision



BOUCLES DE RÉTROACTION

Les boucles de rétroaction correspondent à des mécanismes d'auto-régulation. Elles peuvent être de deux types :

- **Boucles amplificatrices**
  Des boucles de renforcement qui amplifient un changement, que ce soit de plus en plus ou de moins en moins.

Plus de confiance → plus d'interactions constructives → encore plus de confiance.
Plus de stress → plus de propos maladroits et conflictuels → encore plus de stress.
Départ d'expert·es clés → perte de connaissances → difficultés accrues → départ d'autres expert·es.

- **Boucles régulatrices**
  De boucles d'équilibrage qui stabilisent le système.

Plus de stress → plus de repos → moins de stress.
Plus d'erreurs → plus d'apprentissage → moins d'erreurs.

POINTS DE LEVIER SYSTÉMIQUE

Les points de levier - ou points d'intervention - sont des endroits dans un système où un petit changement peut produire de grands effets. Ils n'ont pas tous la même puissance :

- Agir sur les entrées (prévention) est souvent plus efficace qu'agir sur les sorties (correction).
  Par exemple réduire en amont la production de déchets a plus d'impact que d'améliorer leur traitement en aval.
- Modifier les règles et la structure du système (*comme passer d'une agriculture intensive à une agroécologie*) a plus d'impact que d'ajuster ses paramètres (*comme modifier les quantités d'intrants*).
- Transformer le paradigme qui sous-tend le système a le plus grand potentiel de changement.
  Par exemple, passer d'une vision de « la nature est une ressource à exploiter », à « la nature est un système vivant dont nous faisons partie » transforme fondamentalement notre façon d'interagir avec les écosystèmes.

Exemple du système baignoire

Imaginons une baignoire qui se remplit et se vide.

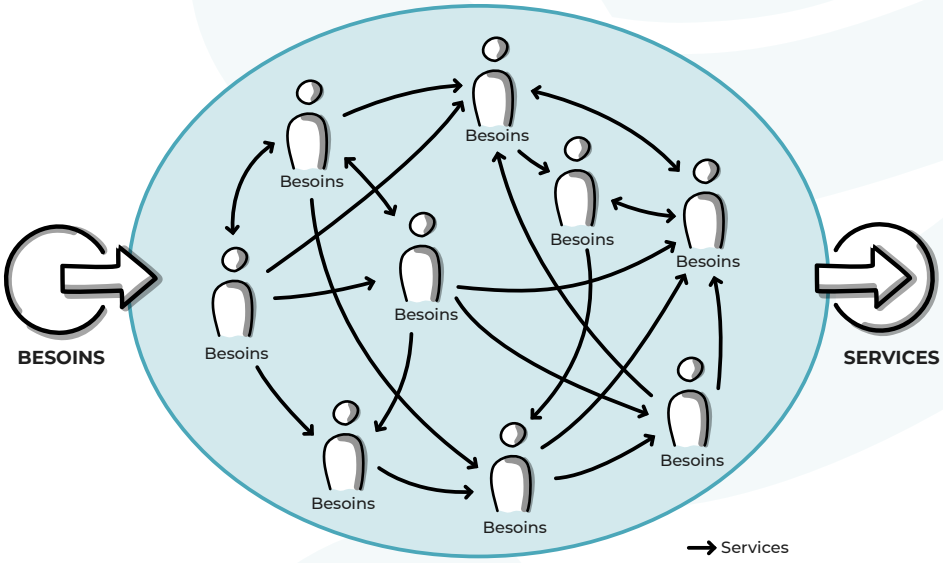
Le volume d'eau représente le stock, qui varie selon deux flux : l'eau qui entre par le robinet et celle qui sort par la bonde.

Les interconnexions sont les mécanismes physiques (tuyaux, robinet, bonde).

En fonction du niveau d'eau désiré, il est possible d'utiliser deux boucles de rétroaction différentes.

- Il est possible d'ajuster le niveau d'eau en agissant sur la bonde (sortie). Si le niveau est trop haut, ouvrir plus la bonde permet de le baisser.
- Il est possible d'ajuster le niveau d'eau en agissant sur le robinet (entrée). Si le niveau est trop bas, ouvrir plus le robinet permet de le monter.
- Si l'arrivée d'eau (entrée) est plus importante que l'évacuation (sortie), la régulation du système par l'ajustement de la bonde (sortie), la baignoire finira par déborder. La régulation du système par l'ajustement de l'arrivée d'eau (entrée) est généralement beaucoup plus puissante.

Bien utilisés, les mécanismes de régulation permettent de maintenir un niveau d'eau stable ou de le modifier intentionnellement.



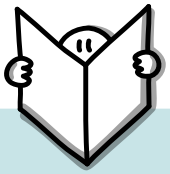
INTENTIONS DE L'ÉCOCRATIE

Considérer les organisations comme des systèmes vivants

L'Écocratie s'inspire de la pensée systémique pour aborder chaque « NOUS » organisation comme un système vivant s'inscrivant dans une holarchie naturelle. Une organisation émerge des interactions entre les systèmes « JE » qui la composent (les personnes). Elle influence les systèmes « TOUT » qui lui sont vitaux (les écosystèmes naturels) et ceux qui l'englobent (les sociétés humaines). Elle s'équilibre à travers des échanges réciproques où chaque partie prenante peut être à la fois fournisseur·euse et client·e. L'Écocratie porte une attention particulière à expliciter et à réguler les besoins et services des différentes parties prenantes pour s'assurer du bon fonctionnement du système « NOUS », tout en prenant soin des systèmes « JE » et « TOUT ».

POINTS CLÉS À RETENIR

- La pensée systémique observe des éléments en relation plutôt que des éléments isolés.
- Un holon est à la fois un tout autonome, une partie d'un tout plus grand et composé de tout plus petits qui lui sont vitaux.
- Tout système vivant fonctionne selon quatre processus fondamentaux interconnectés : l'entrée d'information (input), son traitement (throughput), la production de résultats (output) et l'évaluation des effets (feedback).
- Les systèmes sont structurés par quatre éléments en interaction : stocks (accumulations), flux (entrées-sorties), interconnexions (relations) et boucles de rétroaction (auto-régulation).
- Les organisations « NOUS » sont des systèmes vivants qui s'imbriquent dans une holarchie naturelle, composée d'autres systèmes vivants « JE » et faisant partie de systèmes plus larges « TOUT ».
- Pour s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation, l'Écocratie tend à expliciter et à réguler les besoins et services des différentes parties prenantes.



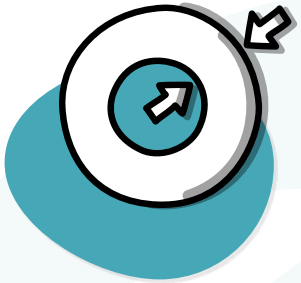
POUR ALLER PLUS LOIN

Meadows D. 2023. *Pour une pensée systémique*
Wilber K. 2024. *Sexe, écologie & spiritualité : l'esprit de l'évolution*

CIBLE DU DONUT

Contribuer à vivre collectivement dans un espace sûr et juste

Comment notre vision de l'économie influence-t-elle notre impact sur le monde ?
Comment nos organisations peuvent-elles passer d'un impact destructeur à un impact régénératif ?
Comment pouvons-nous contribuer à une économie qui respecte à la fois les limites planétaires et le bien-être humain ?



Face au dépassement des limites planétaires et à l'incapacité à satisfaire les besoins fondamentaux de l'humanité, l'économiste Kate Raworth propose une approche économique novatrice : la théorie du Donut. Cette théorie vise à réinscrire nos activités économiques dans un espace sûr et juste pour l'humanité.

ESPACE SÛR ET JUSTE

Viser la régénération des écosystèmes naturels et l'accès à une vie digne

La théorie du Donut propose un cadre conceptuel qui a visuellement d'un « Donut » délimité par deux cercles concentriques :

- Le cercle extérieur représente le plafond écologique formé par les 9 limites planétaires à ne pas dépasser pour vivre dans un espace sûr.
- Le cercle intérieur représente le plancher social formé par les 12 besoins humains fondamentaux à satisfaire pour vivre dans un espace socialement juste.

L'espace entre ces deux cercles forme un espace viable et désirable pour l'humanité. Un espace, où :

- Les activités humaines restent dans les limites écologiques de la planète.
- Les besoins fondamentaux de toutes et tous sont satisfaits.

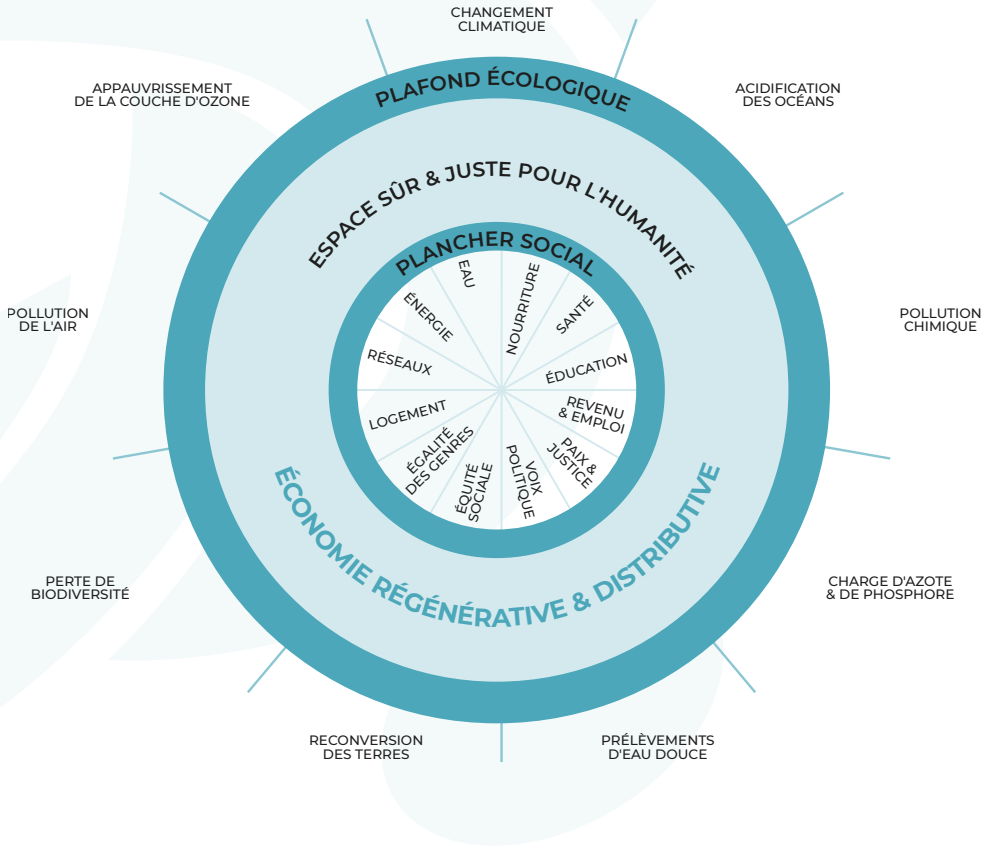
Cette approche met en lumière deux types de dépassements problématiques :

- Le dépassement vers l'extérieur : les situations où les activités humaines dépassent les capacités de régénération des écosystèmes naturels.
- Le dépassement vers l'intérieur : les situations de précarité où les besoins humains essentiels ne sont pas satisfaits.

EXTERNALITÉS

Ces dépassements sont liés aux externalités des activités humaines - c'est-à-dire aux effets de nos activités sur les écosystèmes naturels et sur la société. Ces externalités sont dites positives lorsqu'elles produisent un effet souhaitable et négatives lorsque l'effet est nuisible.

Exemples
Un apiculteur crée une externalité positive lorsque ses abeilles pollinisent les cultures voisines, contribuant ainsi à la biodiversité locale. À l'inverse, une usine génère une externalité négative lorsque sa pollution affecte la santé des riverain·es.



PLAFOND ÉCOLOGIQUE DES 9 LIMITES PLANÉTAIRES

1. Changement climatique
   Concentration excessive de gaz à effet de serre dans l'atmosphère
2. Acidification des océans
   Diminution du pH des océans due à l'absorption de CO^2
3. Pollution chimique
   Introduction de substances artificielles non dégradables naturellement (plastiques, produits chimiques)
4. Charge d'azote et de phosphore
   Saturation en azote et phosphore perturbant les cycles nutritifs biochimiques
5. Prélèvement d'eau douce
   Perturbation des cycles naturels d'eau bleue (cours d'eau) et verte (humidité des sols)
6. Reconversion des terres
   Conversion excessive des espaces naturels en zones urbaines et agricoles
7. Perte de biodiversité
   Extinction massive d'espèces et effondrement des écosystèmes
8. Pollution de l'air
   Charge d'aérosols dans l'atmosphère
9. Appauvrissement de la couche d'ozone
   Amincissement de la protection contre les rayons ultra-violets

PLANCHER SOCIAL DES 12 BESOINS FONDAMENTAUX

1. Nourriture
   Accès à une alimentation adéquate et sécurité alimentaire
2. Santé
   Accès aux soins médicaux essentiels et bien-être physique et psychique
3. Éducation
   Accès à la formation et développement des compétences
4. Revenu et emploi
   Accès à un emploi digne et rémunération équitable
5. Paix et justice
   Accès au système judiciaire et paix sociale
6. Voix politique
   Accès aux décisions démocratiques
7. Équité sociale
   Réduction des inégalités et inclusion
8. Égalité des genres
   Accès à des opportunités et des droits équivalents
9. Logement
   Accès à un habitat décent
10. Réseaux
    Accès à des communautés de soutien
11. Énergie
    Accès à des sources d'énergie fiables et abordables
12. Eau
    Accès à l'eau potable et assainissement

Questions-cadres
Quelles sont nos externalités positives et négatives, directes et indirectes (fournisseurs, client·es), sur les limites planétaires et les besoins sociaux fondamentaux ?
Comment arrêter ou réduire au minimum nos externalités négatives ?
Comment générer des externalités positives ou les augmenter ?
Que pouvons-nous continuer ou faire différemment ?

Questions-cadres spécifiques pour les 9 limites planétaires
Quelles sont nos émissions de :
- *Gaz à effet de serre ?*
- *Polluants chimiques ?*
- *Particules dans l'air ?*
- *Substances appauvrissant la couche d'ozone ?*

Quels sont nos impacts sur :
- *L'acidification océans ?*
- *Les cycles de l'azote et du phosphore ?*
- *L'eau douce ?*
- *L'occupation des sols ?*
- *La biodiversité ?*

Questions-cadres spécifiques pour les 12 planchers sociaux
Comment dégradons-nous ou contribuons-nous à :
- *L'accès à une alimentation adéquate et à la sécurité alimentaire ?*
- *L'accès aux soins médicaux essentiels et au bien-être physique et psychique ?*
- *L'accès à la formation et au développement des compétences ?*
- *L'accès à des emplois dignes et à des rémunérations équitables ?*
- *L'accès au système judiciaire et à la paix sociale ?*
- *L'accès aux décisions démocratiques ?*
- *L'équité sociale ?*
- *L'égalité des genres ?*
- *L'accès à un habitat décent ?*
- *L'accès à des communautés de soutien ?*
- *L'accès à des sources d'énergie fiables et abordables ?*
- *L'accès à l'eau potable et à l'assainissement ?*

GRANDE ACCÉLÉRATION & DÉPASSEMENT DES LIMITES PLANÉTAIRES

Réaliser l'étendue des dégâts et les risques générés par la culture économique dominante

Depuis 75 ans, nous observons une hausse rapide et simultanée de nombreux indicateurs, tant socio-économiques qu'environnementaux.

DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

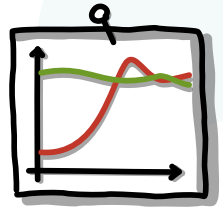
- Population totale
- PIB réel
- Investissement direct étranger
- Population urbaine
- Consommation d'énergie primaire
- Consommation d'engrais
- Grands barrages
- Consommation d'eau
- Production de papier
- Transports
- Télécommunications
- Tourisme international

ÉVOLUTION DU SYSTÈME TERRE

- Dioxyde de carbone
- Oxyde nitreux
- Méthane
- Ozone stratosphérique
- Température de surface
- Acidification des océans
- Pêche marine
- Aquaculture
- Azote dans les zones côtières
- Diminution de la forêt tropicale
- Terres domestiquées
- Recul de la biodiversité

ÉTAT ACTUEL DES DÉPASSEMENTS

Au niveau global, notre mode de vie actuel a conduit au dépassement de 6 des 9 limites planétaires :



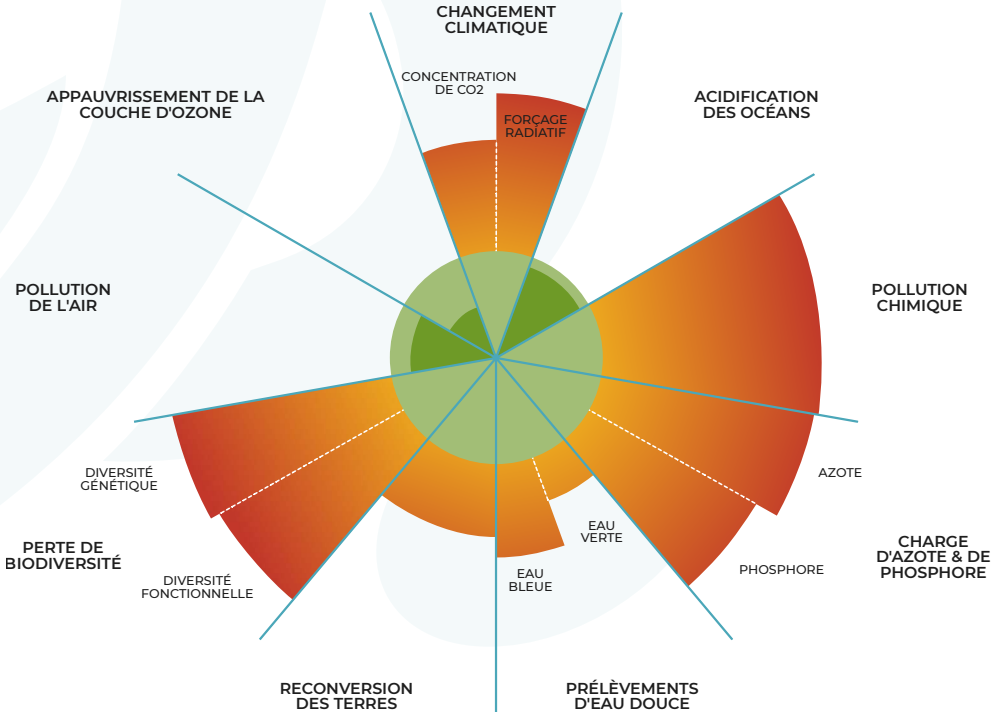
- Changement climatique
- Pollution chimique
- Prélèvement d'eau douce
- Reconversion des terres
- Perte de biodiversité
- Charge d'azote et phosphore

Deux autres limites sont proches d'être dépassées :

- Acidification des océans
- Pollution de l'air

Une seule limite est relativement stable, suite à des mesures politiques fortes :

- Appauvrissement de la couche d'ozone

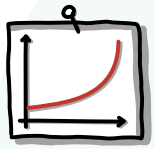


L'accélération des courbes socio-économiques exerce une pression croissante sur les écosystèmes naturels. Cette pression se traduit directement par le dépassement des limites planétaires.

Exemples
La hausse du CO^2 et autres gaz à effet de serre → Changement climatique
L'augmentation de l'usage des fertilisants → Charge d'azote et phosphore
L'intensification des prélèvements d'eau → Stress hydrique
L'expansion des terres construites ou cultivées → Reconversion des terres
L'accumulation de produits chimiques → Pollution chimique
La destruction des habitats naturels → Perte de biodiversité

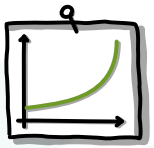
Ces dépassements menacent les conditions d'équilibre qui permettent la vie humaine sur Terre.

Parallèlement, aucun pays ne parvient actuellement à satisfaire l'ensemble des besoins sociaux fondamentaux tout en respectant les limites planétaires, même si certains s'en rapprochent. Globalement, les études montrent que les pays qui atteignent tous les planchers sociaux transgressent au moins 5 limites planétaires, tandis que ceux qui respectent les limites planétaires ne satisfont que 3 planchers sociaux au maximum.



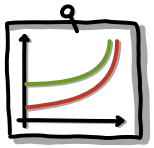
DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Population totale
PIB réel
Investissement direct étranger
Population urbaine
Consommation d'énergie primaire
Consommation d'engrais
Grands barrages
Consommation d'eau
Production de papier
Transports
Télécommunications
Tourisme international

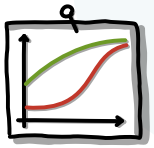


ÉVOLUTION SYSTÈME TERRE

Dioxyde de carbone
Oxyde nitreux
Méthane
Ozone stratosphérique
Température de surface
Acidification des océans
Pêche marine
Aquaculture de crevettes
Azote dans les zones côtières
Diminution de la forêt tropicale
Terres domestiquées
Recul de la biodiversité

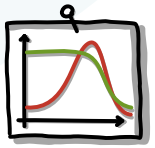


CROISSANCE CONTINUE



CROISSANCE SIGMOÏDE

DÉPASSEMENT & OSCILLATION



DÉPASSEMENT & EFONDREMENT

INÉVITABLE AJUSTEMENT SYSTÉMIQUE

Dans un monde fini, les courbes de développement socio-économique ne peuvent pas croître sans limites. Lorsqu'elles dépassent la capacité des écosystèmes à encaisser et à se régénérer, un ajustement devient inévitable. Les lois naturelles ne sont pas négociables : tout dépassement des limites planétaires entraînera nécessairement un retour sous ces limites, soit par ajustement volontaire, soit par contrainte systémique.

Les corrélations directes entre développement socio-économique et dégradation environnementale, ainsi que l'inévitable ajustement systémique démontrent la nécessité d'un changement profond de notre modèle de société si nous voulons laisser une planète habitable aux générations futures.

Nous sommes la première génération à ressentir les effets du changement climatique et la dernière génération à pouvoir faire quelque chose...

Barack Obama

7 PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE DU DONUT

Remplacer 7 principes destructeurs par 7 principes régénératifs et distributifs

Kate Raworth propose 7 principes pour transformer notre système économique et réinscrire nos activités dans un espace sûr et juste pour l'humanité.

1. Changer le but
   Abandonner l'objectif mortifère du PIB et viser l'objectif du Donut : assurer une planète viable et une vie digne pour toutes et tous, en respectant à la fois les limites planétaires et les besoins humains fondamentaux.
2. Voir l'ensemble du tableau
   Rejeter l'illusion suicidaire d'un marché autonome déconnecté du vivant et reconnaître le besoin évident d'une économie intégrée : l'économie impacte les systèmes naturels et sociaux dont dépend notre (sur)vie.
3. Cultiver la nature humaine
   Dépasser la caricature d'un pseudo homo-économicus rationnel et honorer la nature humaine profonde : sociale, complexe et en constante évolution.
4. Mieux connaître les systèmes
   Abandonner l'illusion d'un équilibrage mécanique où l'offre et la demande régulent magiquement les marchés et embrasser la réalité d'une complexité dynamique : les systèmes économiques sont vivants, non-linéaires et en constante évolution.
5. Redessiner pour redistribuer
   Abandonner l'illusion que la croissance économique aplanira magiquement les inégalités sociales et construire des systèmes distributifs par dessein : l'économie doit viser à contribuer à l'équité sociale.
6. Créer pour régénérer
   Abandonner l'illusion que la croissance économique nettoiera magiquement les dégâts environnementaux et concevoir des systèmes régénératifs par dessein : l'économie doit viser à contribuer à la régénération des écosystèmes vivants plutôt qu'à les épuiser.
7. Être agnostique en matière de croissance
   Se libérer de l'addiction destructrice à la croissance infinie et devenir agnostique en matière de croissance : l'économie doit pouvoir croître ou décroître en fonction de ce qui sert la viabilité terrestre et le bien-être humain.

PIB		**CHANGER LE BUT**		LE DONUT
MARCHÉ AUTONOME		**VOIR L'ENSEMBLE DU TABLEAU**		ÉCONOMIE INTÉGRÉE
HOMO ECONOMICUS RATIONNEL		**CULTIVER LA NATURE HUMAINE**		HUMAIN·ES SOCIAUX & ADAPTABLES
ÉQUILIBRE MÉCANIQUE		**MIEUX CONNAÎTRE LES SYSTÈMES**		COMPLEXITÉ DYNAMIQUE
LA CROISSANCE APLANIRA		**REDESSINER POUR REDISTRIBUER**		DISTRIBUTIF PAR DESSEIN
LA CROISSANCE NETTOIERA		**CRÉER POUR RÉGÉNÉRER**		RÉGÉNÉRATIF PAR DESSEIN
ACCRO À LA CROISSANCE		**ÊTRE AGNOSTIQUE EN MATIÈRE DE CROISSANCE**		AGNOSTIQUE EN MATIÈRE DE CROISSANCE

L'économie est un sous-système de la biosphère, pas l'inverse.

Kate Raworth

INTENTIONS DE L'ÉCOCRATIE

Orienter les intentions des organisations vers l'espace sûr et juste

Face à l'ampleur des défis écologiques et sociaux à relever, l'Écocratie s'inspire de l'économie du Donut pour soutenir l'émergence d'organisations visant la régénération des écosystèmes naturels et la contribution positive aux besoins sociaux fondamentaux.

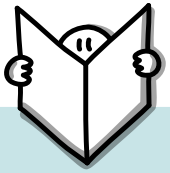
Elle invite chaque organisation à formaliser un cadre intentionnel avec des intentions communes compatibles avec l'espace sûr et juste, sachant que le cadre intentionnel guide toutes les décisions et activités de l'organisation, tant individuelles que collectives. En complément, elle suggère d'évaluer régulièrement les externalités positives et négatives sur les écosystèmes naturels et la société pour identifier des leviers d'amélioration.

Celui qui croit qu'une croissance exponentielle peut continuer indéfiniment dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste.

Kenneth Boulding

POINTS CLÉS À RETENIR

- La théorie du Donut invite à cultiver une économie compatible avec un espace sûr et juste situé entre les 9 limites planétaires et les 12 besoins sociaux fondamentaux.
- 6 des 9 limites planétaires sont dépassées, mettant en péril la viabilité sur Terre pour les humain·es et de nombreux non-humains.
- Les sept principes de l'économie du Donut invitent à transformer l'économie dégénérative en une économie régénérative et distributive.
- Pour l'Écocratie, la transformation des organisations passe par la formalisation d'intentions régénératives dans leur cadre intentionnel et par l'évaluation régulière des externalités et l'identification de leviers d'amélioration.



POUR ALLER PLUS LOIN

Raworth K. 2021. *La théorie du donut : L'économie de demain en 7 principes*
Meadows D. & Randers J. 2022. *Les limites à la croissance (dans un monde fini) : Le rapport Meadows, 30 ans après*

PERMACULTURE

S'inspirer des principes de la nature pour concevoir des organisations soutenables et robustes

Comment s'inspirer des écosystèmes naturels pour concevoir des organisations soutenables et robustes ?
Comment créer des synergies positives entre les différents éléments d'une organisation ?

PERMACULTURE

Le mot permaculture est synonyme de culture permanente, au sens large. La permaculture est une science et un art visant à aménager des écosystèmes - éthiques, soutenables et résilients - en harmonie avec la nature. Fruit des recherches de Bill Mollison et David Holmgren, elle vise à concevoir des systèmes intégrés où l'activité humaine tient compte des écosystèmes naturels et s'exerce en harmonie et en interconnexion avec eux, dans un souci constant d'efficience, de soutenabilité et de résilience. Pour cela, la permaculture s'appuie sur une éthique fondées sur des valeurs et des principes systémiques et holistiques, ainsi que sur des méthodes de conception. Elle peut être mise en œuvre à différentes échelles : un potager, une ferme, un appartement, un immeuble, un quartier, une ville...

PERMACULTURE HUMAINE

La permaculture humaine utilise la même approche appliquée aux relations : relation à soi, aux autres, à une équipe, à une organisation. Elle vise à concevoir des écosystèmes humains qui soient féconds, abondants et soutenables. Dans cette approche, chaque personne apporte une contribution unique, une fonction spécifique au sein du système. Depuis la diversité de nos contributions singulières, il est possible de créer des synergies avec les autres.

VALEURS ET PRINCIPES DE LA PERMACULTURE

Utiliser les valeurs et principes dans les dynamiques collaboratives

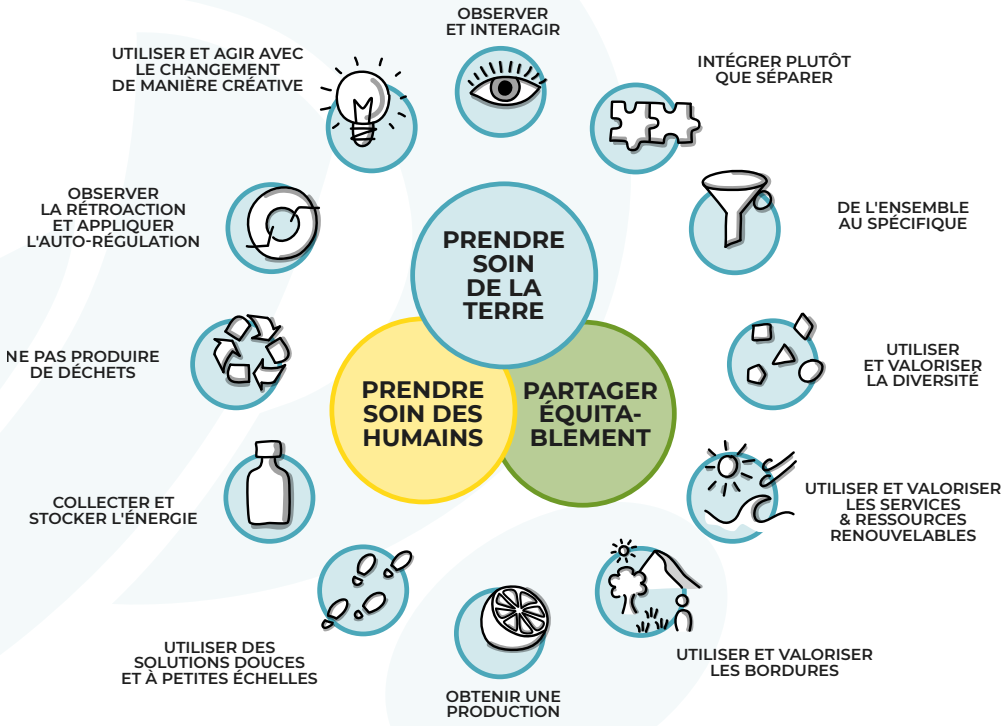
Les 3 valeurs et principes écosystémiques de la permaculture servent d'intentions holistiques générales. Les 12 principes sont des outils d'aide à la réflexion et à la conception qui, lorsqu'ils sont utilisés conjointement, permettent d'aménager des écosystèmes en harmonie avec les lois de la nature.

Ces principes se veulent universels, mais les techniques employées pour les mettre en œuvre peuvent être très différentes selon les situations et contextes spécifiques. Il est possible d'utiliser ces principes à différentes échelles : famille, organisation, ville, etc.

Chaque principe est comme une porte ouverte sur la pensée systémique : chacun offrant une perspective différente qu'il est possible d'interpréter à plusieurs niveaux de profondeur et de mise en œuvre.

3 VALEURS ÉCOSYSTÉMIQUES

1. Prendre soin des individus
2. Partager équitablement
3. Prendre soin de l'écosystème Terre



12 PRINCIPES DE CONCEPTION

1. Observer et interagir
   Prendre le temps d'observer avant d'interagir avec ce qui est
2. Intégrer plutôt que séparer
   Intégrer en créant des synergies entre les éléments du système
3. De l'ensemble au spécifique
   Partir des schémas d'ensemble pour arriver aux détails
4. Utiliser et valoriser la diversité
   Augmenter la résilience en utilisant la diversité
5. Utiliser et valoriser les services et ressources renouvelables
   Rechercher l'efficience dans l'utilisation des ressources et favoriser l'autonomie du système
6. Utiliser et valoriser les bordures
   Utiliser ce qui émerge à l'interface entre les éléments du système
7. Obtenir une production
   Veiller à atteindre des résultats concrets et utiles
8. Utiliser des solutions douces et à petite échelle
   Veiller à avancer progressivement avec régularité
9. Collecter et stocker l'énergie
   S'organiser pour disposer de suffisamment de ressources
10. Ne pas produire de déchets
    Limiter la consommation, réutiliser, réparer ou recycler les ressources
11. Observer la rétroaction et appliquer l'auto-régulation
    Intégrer les signaux rétroactifs du système et ajuster nos comportements
12. Utiliser et agir avec le changement de manière créative
    Accueillir et s'adapter au changement en cultivant la flexibilité et la créativité

12 PRINCIPES SOUS L'ANGLE DES DYNAMIQUES COLLABORATIVES

1 - OBSERVER ET INTERAGIR

Prendre le temps d'observer et de partager

Le principe « Observer et interagir » souligne l'importance d'une observation attentive des dynamiques personnelles, des interactions entre les membres du groupe, des dynamiques de communication et d'organisation collective. « Observer et interagir » permet de comprendre la spécificité de chaque contexte, les besoins, les préoccupations et les aspirations de chacun·e avant de prendre des décisions ou d'apporter des changements. En appliquant ce principe, les groupes peuvent mieux comprendre leurs membres, leurs besoins et leur dynamique collaborative, ce qui permet de concevoir des systèmes collectifs plus soutenables, résilients et satisfaisants pour l'ensemble des participant·es.

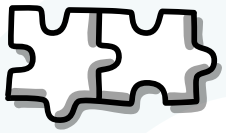
L'observation est le premier
et le plus puissant outil pour apprendre.

Mary Anne Radmacher

Exemples
Observer le fonctionnement actuel d'une équipe avant de proposer des changements dans la gouvernance collective de l'organisation.
Prendre le temps d'écouter les différents points de vue avant de prendre une décision importante.

2 - INTÉGRER PLUTÔT QUE SÉPARER

Créer des synergies entre les éléments du système



Le principe « Intégrer plutôt que séparer » encourage à favoriser la collaboration entre les membres du groupe, en encourageant les interactions constructives entre les différentes parties prenantes. En appliquant ce principe, les groupes peuvent mieux se comprendre et contribuer à une ambiance collaborative créative, synergique et agréable.

La nature ne connaît pas de séparation.
Tout interagit avec tout.

Pierre Teilhard de Chardin

Exemples
Mutualiser les ressources disponibles.
Intégrer les différents points de vue lors des décisions collectives.

3 - DE L'ENSEMBLE AU SPÉCIFIQUE

Partir des structures d'ensemble pour arriver aux détails

Le principe « de l'ensemble au spécifique » encourage à définir les intentions collectives et la structure organisationnelle générale avant de traiter les détails. Partir de l'ensemble pour aller vers le spécifique permet de percevoir un système et son contexte dans son ensemble, d'avoir une vision globale, puis de partir des besoins et des services du système dans son ensemble pour aller ensuite vers les besoins et services des éléments qui le composent.

Il est possible de nourrir un bien commun qui contribue au bien-être collectif et individuel, d'identifier les besoins et de définir ce que nous souhaitons apporter au bien commun, ce que nous souhaitons générer, transformer, entretenir ou régénérer. En appliquant ce principe, les groupes peuvent s'assurer que toutes les actions spécifiques entreprises sont cohérentes avec leurs intentions collectives.

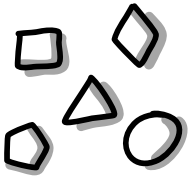
La vue d'ensemble est la clé pour discerner les schémas cachés dans les détails.

Oliver Sacks

Exemples
Définir d'abord le cadre intentionnel général (missions, raison d'être, valeurs, principes) avant de définir des priorités annuelles et de créer la structure organisationnelle.
Décrire la raison d'être générale des cercles et rôles avant de décrire les missions plus précises et spécifiques.
Partir des priorités collectives pour définir les projets puis les prochains pas.

4 - UTILISER ET VALORISER LA DIVERSITÉ

Augmenter la résilience en utilisant la diversité



Le principe « Utiliser et valoriser la diversité » encourage à reconnaître, célébrer et utiliser la diversité des personnes, des idées, des connaissances et des compétences au sein du groupe. Chaque membre est encouragé·e à contribuer avec ses compétences uniques et à se sentir pleinement partie prenante du projet collectif. Ce principe encourage l'inclusion et la valorisation de cette diversité pour favoriser des synergies positives, l'intelligence collective et la résilience au sein du groupe.

La diversité est la réalité de la nature, et c'est aussi la réalité de l'humanité.

Desmond Tutu

Exemples
Constituer des équipes aux profils variés (âge, genre, culture, compétences) pour enrichir la sagesse collective lors des prises de décision.
Encourager l'expression de chaque point de vue dans les processus collectifs.

5 - VALORISER LES RENOUVELABLES

Utiliser les services et ressources renouvelables

Le principe « Valoriser les renouvelables » encourage à privilégier les ressources et les pratiques renouvelables et respectueuses de l'environnement au sein du groupe. En appliquant ce principe, le groupe peut créer un environnement propice à la soutenabilité de ses actions et de ses réalisations.

La durabilité est la clé - nous ne pouvons pas continuer à gaspiller et à épuiser nos ressources.

Kofi Annan

Exemples
Nourrir régulièrement la motivation en célébrant le passé et en rêvant le futur.
Mettre en place un système de mentorat pour transmettre les savoirs en interne.

6 - UTILISER ET VALORISER LES BORDURES

Utiliser les interfaces entre les éléments

Le principe « Utiliser et valoriser les bordures » encourage à reconnaître et à utiliser les zones de transition, d'interaction ou de rencontre entre différents éléments ou groupes. En appliquant ce principe, les groupes peuvent transformer les rencontres et les interactions en opportunités de créativité et d'évolutions.

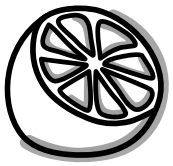
C'est souvent là où les choses se rencontrent, se chevauchent et se mélangent que naissent les idées les plus intéressantes.

Stephen Johnson

Exemples
Créer des rencontres permettant de mélanger les membres et les équipes.
Aménager des espaces de pause conviviaux.

7 - CRÉER UNE PRODUCTION

Obtenir des résultats utiles à chaque étape du projet



Le principe « Créer une production » encourage à s'assurer que les processus de gestion et les activités du groupe sont conçus pour générer des résultats concrets au regard des intentions collectives et bénéfiques pour tous les membres de l'organisation.

Le meilleur moyen de se sentir vivant est de créer.

Paulo Coelho

Exemples
S'assurer que chaque projet contribue concrètement aux intentions communes.
Définir des livrables clairs et atteignables pour chaque réunion et chaque projet.

8 - SOLUTIONS À PETITES ÉCHELLES

Utiliser des solutions à de petites échelles et avec patience

Le principe « Utiliser des solutions à de petites échelles et avec patience » encourage des actions pragmatiques et progressives, débutant par de petites échelles ou des projets pilotes. Cette approche permet d'observer les résultats, d'apprendre, et de s'adapter aux besoins du projet et de ces membres. En appliquant ce principe, le groupe peut favoriser l'efficacité, la durabilité et la résilience de ses actions.

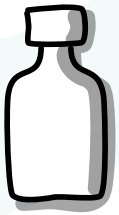
Les grandes choses
ne sont pas faites par la force,
mais par la persévérance.

Samuel Johnson

Exemples
Tester un nouveau processus collaboratif avec une équipe pilote avant de le généraliser.
Découper les grands projets en une série de petites tâches facilement réalisables.

9 - COLLECTER ET STOCKER L'ÉNERGIE

S'organiser pour disposer de suffisamment de ressources



Le principe « Collecter et stocker l'énergie » encourage à collecter les motivations, les idées, les connaissances et les compétences des membres d'un groupe pour nourrir un engagement collectif durable. Cela implique de créer des espaces propices aux échanges, d'encourager la collaboration et de valoriser les réalisations passées pour alimenter l'énergie nécessaire à la réalisation de nouveaux projets communs. En appliquant ce principe, le groupe peut bénéficier d'une synergie positive et d'une mobilisation efficace de ses ressources pour atteindre ses objectifs de manière soutenable et résiliente.

Les énergies que nous collectons
dans notre cœur sont celles
qui nous guident vers la réussite.

Rumi

Exemples
Cultiver la motivation en célébrant et en rêvant régulièrement ensemble.
Donner régulièrement de la reconnaissance pour les contributions de chacun·e.

10 - NE PAS PRODUIRE DE DÉCHETS

Utiliser et valoriser toutes les ressources disponibles

Le principe « Ne pas produire de déchets » encourage à adopter des méthodes et des processus qui minimisent les gaspillages, les inefficacités et les actions non productives. En valorisant l'utilisation responsable des ressources, la réduction des déchets et l'économie circulaire, ce principe permet d'optimiser les résultats du projet de manière soutenable et efficiente, tout en préservant son environnement humain et naturel.

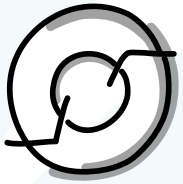
La nature ne fait jamais de déchets,
tout devient une ressource
pour quelque chose d'autre.

Janine Benyus

Exemples
Transformer les inconforts vécus en pistes d'améliorations collectives.
Optimiser l'utilisation du temps collectif et des ressources matérielles.

11 - RÉTROACTION ET AUTO-RÉGULATION

Accepter la rétroaction et appliquer l'auto-régulation



Le principe « Accepter la rétroaction et appliquer l'auto-régulation » encourage un processus itératif d'apprentissage et d'amélioration continu. Appliquer l'auto-régulation implique de ne pas s'accrocher à ce qui est préétabli, mais de faire preuve de flexibilité pour s'ajuster aux nouveaux contextes et aux besoins émergents. En acceptant activement les retours d'information et en étant ouvert au changement, le groupe peut s'auto-réguler pour améliorer continuellement son fonctionnement et s'adapter à l'évolution du contexte interne ou externe de l'organisation. Cela participe à créer un environnement collaboratif plus efficient, résilient, évolutif et agréable.

La véritable sagesse
consiste à accepter la rétroaction
avec gratitude
et à en tirer des leçons
pour devenir meilleur.

Winston Churchill

Exemples
Intégrer les retours d'expérience de chacun·e dans un processus d'amélioration continue.
Ajuster en continu la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles en fonction des besoins réels émergents.

12 - CHANGEMENT ET CRÉATIVITÉ

Utiliser le changement et y réagir de manière créative

Le principe « Utiliser le changement et y réagir de manière créative » encourage le groupe à faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité face aux évolutions constantes du contexte. Il invite à accueillir les changements, à stimuler la créativité pour trouver des solutions pertinentes ou testables et à utiliser les défis comme des opportunités d'apprentissage et d'évolutions. En étant ouvert au changement et en réagissant de manière proactive, le groupe peut renforcer sa résilience et sa capacité à atteindre ses objectifs de manière soutenable et épanouissante.

Lorsque vous ne pouvez pas changer le vent,
ajustez vos voiles.

Proverbe chinois

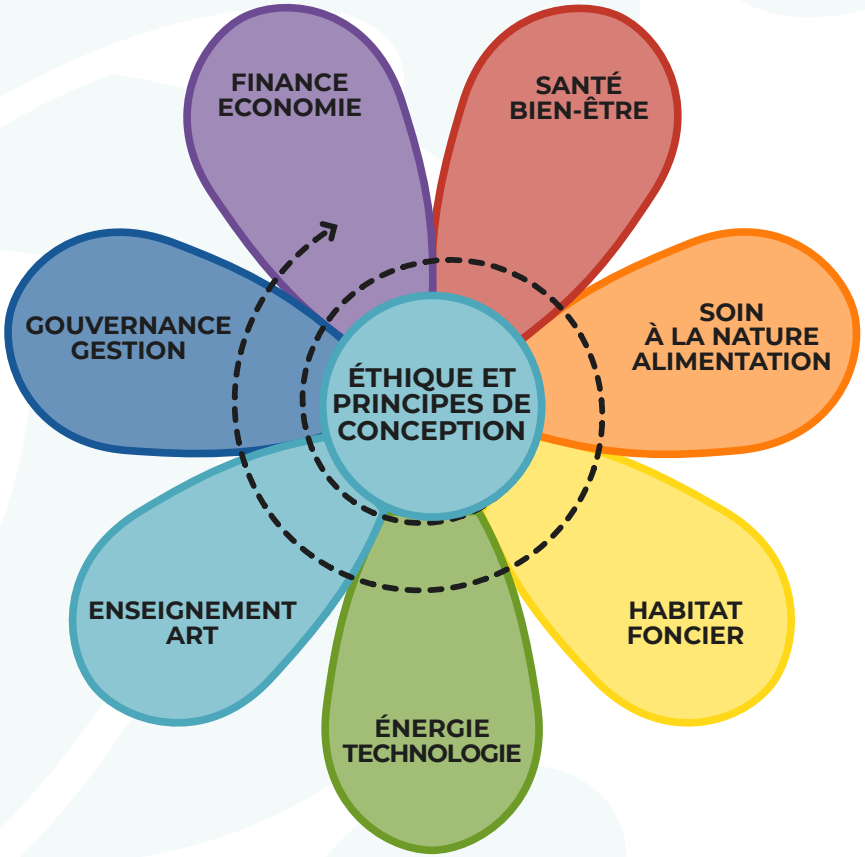
Exemples
Redéfinir les intentions communes et les priorités collectives lors d'un changement important de contexte socio-économique.
Encourager les expérimentations et le droit à l'erreur.

FLEUR DE LA PERMACULTURE

Percevoir la dimension holistique
et les domaines d'application de la Permaculture

La fleur de la permaculture permet d'illustrer la dimension holistique de cette approche en identifiant sept domaines différents de mise en application.

Le cœur de la fleur symbolise les valeurs et principes communs, les sept pétales représentent chacun un domaine d'application spécifique : santé et bien-être, soins à la nature et alimentation, habitat et foncier, énergie et technologie, enseignement et art, gouvernance et gestion, finance et économie. Il existe des approches et des techniques contextuellement intéressantes pour concevoir des systèmes durables dans chacun de ces domaines.



EXEMPLES D'APPROCHES ET DE TECHNIQUES PAR DOMAINES

Santé & bien-être

Médecine holistique, disciplines réconciliant le corps et l'esprit, yoga, méditation

Soins à la nature & alimentation

Collecte des eaux de ruissellement, jardins forêts, aquaculture, collection de graines

Habitat & foncier

Biotecture, maison passive, matériaux naturels, collecte et réutilisation de l'eau

Énergie & technologie

Low-tech, vélo, réutilisation, valorisation des déchets organiques, micro-turbine

Enseignement & art

Culture de la transition, école alternative, enseignement à domicile, art participatif

Gouvernance & gestion

Démocratie et gouvernance collective, habitat collectif, coopérative

Finance & économie

Comptabilité extrafinancière, épargne éthique, monnaie locale, mutualisation

ZONAGE

Répondre aux besoins en utilisant un minimum d'énergie

Le zonage est un outil de conception qui invite à une utilisation efficiente de l'énergie, du temps et de l'espace en questionnant la manière de positionner les éléments les uns par rapport aux autres au sein du système. La personne qui utilise le zonage se situe au centre, la zone 0. Autour de celle-ci, il existe plusieurs zones numérotées de 1 à 5.

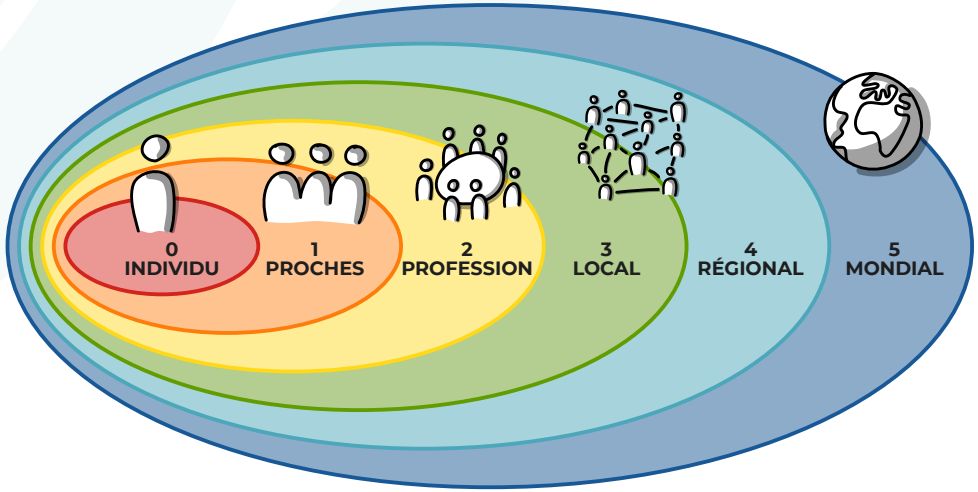
Certains éléments du système nécessitent plus d'attention que d'autres, ils ont plus souvent besoin de nous ou nous avons plus souvent besoin d'eux. Le placement des éléments varie en fonction de la fréquence de ces besoins, les plus fréquents étant placés plus près pour économiser de l'énergie et du temps. Il est possible d'utiliser le zonage pour concevoir l'aménagement d'une habitation et de son terrain, l'intérieur de la maison ou l'aménagement d'un bureau. L'idée étant que les besoins fonctionnels les plus courants soient placés plus près de la zone où la personne passe la majorité de son temps. Il est aussi possible d'utiliser le zonage pour concevoir l'aménagement de nos relations personnelles ou collaboratives, notamment pour le design en cercles et rôles d'une organisation. L'idée est que les besoins collaboratifs les plus fréquents soient répondus plus facilement.

La simplicité
est la sophistication suprême.

Léonard de Vinci

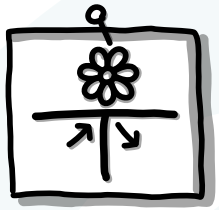
Exemple de zonage d'habitation et de terrain
La zone 0 correspond à la maison.
La zone 1 correspond au jardin potager.
La zone 2 correspond aux cultures nécessitant moins d'entretien.
La zone 3 correspond aux pâturages.
La zone 4 correspond à la forêt aménagée.
La zone 5 correspond à un espace sauvage dans lequel il n'y a pas d'intervention humaine.

Exemple de zonage relationnel
La zone 0 correspond à la personne ou à un rôle au sein d'une organisation.
La zone 1 correspond aux relations avec les personnes qu'elle voit le plus régulièrement : le ou la partenaire de couple, les enfants et les personnes avec lesquelles elle vit, la famille, les ami·es ou les rôles avec lesquels elle collabore au quotidien.
La zone 2 correspond aux relations avec le voisinage, les collègues et les autres personnes avec lesquel·les elle entretient des liens forts ou les rôles avec lesquels elle collabore régulièrement.
La zone 3 correspond aux relations avec les communautés locales et d'autres parties prenantes avec lesquelles elle entretient des liens moins réguliers.
La zone 4 correspond aux relations avec d'autres organisations, la région, le pays avec lesquel·les elle entretient des relations ponctuelles.
La zone 5 correspond aux relations avec le monde dans sa globalité et toutes les personnes ou organisations qu'elle a peu de chance de rencontrer.



ANALYSE FONCTIONNELLE BESOINS-SERVICES

Créer des liens soutenants entre les différents éléments du système

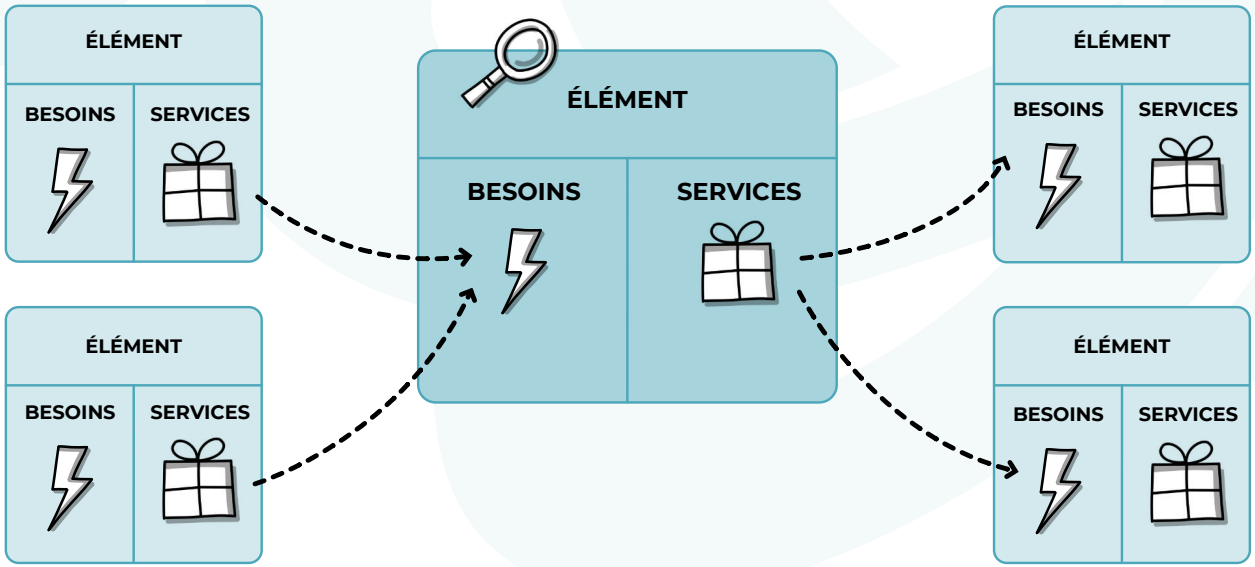


Les différents éléments d'un système peuvent avoir plusieurs besoins pour fonctionner et proposer plusieurs services à d'autres éléments du système ou au système dans son ensemble. Il est intéressant de les analyser pour comprendre leurs interactions ou pour concevoir des systèmes robustes.

L'analyse fonctionnelle en T permet de mettre en perspective les besoins et les services d'un élément du système. Par la suite, cette analyse permet de mettre en relation ces besoins et ces services pour que les différents éléments du système et le système dans son ensemble fonctionnent. Pour rendre le système robuste, il est recommandé, lorsque c'est possible, d'avoir plusieurs sources différentes capables de nourrir un même besoin, au cas où l'un des éléments du système ne fonctionne plus.

Exemple
Une analyse de la poule met en évidence que celle-ci a notamment besoin de manger et d'être protégée des prédateurs. Différentes sources de nourriture peuvent servir à son alimentation, graines, déchets alimentaires, insectes... Elle peut rendre plusieurs services, notamment nettoyer les parcelles de terrain de petits insectes, enrichir la terre de ses déjections et produire des œufs.

Exemple
Au sein d'une organisation, un rôle Communication externe a notamment besoin d'informations à communiquer. Ce besoin peut être nourri par plusieurs rôles ou membres de l'organisation. Il peut rendre plusieurs services, notamment rédiger des textes inspirants en fonction des publics, gérer un site internet, faire des publications et répondre aux commentaires sur des réseaux sociaux.



INTENTIONS DE L'ÉCOCRATIE

Concevoir des organisations vivantes en s'inspirant du fonctionnement de la nature

À travers ses trois piliers, « JE », « NOUS » et « TOUT », l'Écocratie s'inspire des trois valeurs et des douzes principes écosystémiques de la permaculture pour soutenir l'émergence d'organisations vivantes.

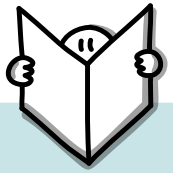
L'Écocratie s'inspire de l'analyse fonctionnelle et du zonage de la permaculture pour aménager les interactions collaboratives entre les éléments du système : par exemple en termes de besoins et de services entre rôles fournisseurs et rôles clients, et en termes de besoins de réunions régulières entre rôles.

Bien que les problèmes du monde soient de plus en plus complexes, les solutions restent d'une simplicité embarrassante.

Bill Mollison

POINTS CLÉS À RETENIR

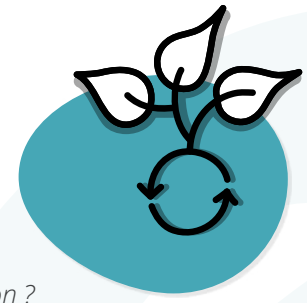
- La permaculture est une approche systémique visant à concevoir des systèmes soutenables et robustes en s'inspirant des lois de la nature.
- Elle s'appuie sur trois valeurs fondamentales qui résonnent avec les trois piliers de l'Écocratie : prendre soin des individus (JE), partager équitablement (NOUS), et prendre soin de l'écosystème Terre (TOUT).
- Les douze principes de conception offrent un cadre pratique pour créer des systèmes éthiques, soutenables et résilients, en harmonie avec la nature.
- La fleur de la permaculture illustre la dimension holistique de la permaculture à traver sept domaines d'application.
- L'analyse fonctionnelle et le zonage permettent d'organiser les besoins et les services au sein d'un système.



POUR ALLER PLUS LOIN

Macnamara L. 2021. *La permaculture et nous : Concevoir le bien être personnel, collectif et planétaire*
Hervé Gruyer C. & P. 2019. *Vivre avec la terre - Méthode de la ferme du Bec Hellouin*
Read S. 2018. *Le Génie de la permaculture : Démarche, contexte, méthode et ingénierie*
Hopkins R. 2010. *Manuel de transition*
Leafe Christian D. 2015. V*ivre autrement : Écovillages, communautés et cohabitats*
Ménardière M. & Coste N. 2015. *En quête de sens (DVD)*
Serreau C. 2010. *Solutions locales pour un désordre global (DVD)*

APPROCHE RÉGÉNÉRATIVE



S'inspirer des principes du vivant pour concevoir des organisations régénératives

Comment transformer nos organisations pour qu'elles contribuent positivement aux écosystèmes naturels ?
Comment passer d'une logique de réduction d'impacts négatifs à une logique de régénération ?
Comment concevoir des modèles économiques qui nourrissent la vie sous toutes ses formes ?

La permaculture propose une approche holistique pour concevoir des systèmes soutenables et résilients en harmonie avec la nature, intégrant aussi bien l'agriculture que l'habitat, l'énergie, la technologie, l'éducation, la santé, l'économie ou encore la gouvernance. L'approche régénérative s'inscrit dans son prolongement naturel tout en approfondissant plus spécifiquement la transformation des modèles économiques des organisations.

Face aux limites planétaires et aux défis sociétaux sans précédent, il ne suffit plus de réduire nos impacts négatifs sur les écosystèmes naturels. L'ampleur des dépassements des limites planétaires implique désormais de passer d'une logique de réduction d'impacts de modèles économiques néfastes à une logique d'économie soutenant la régénération des systèmes vivants.

L'approche régénérative vise ainsi à créer les conditions permettant aux systèmes vivants d'exprimer leur plein potentiel et leur capacité d'auto-renouvellement. Là où la permaculture propose un cadre éthique et des principes de conception inspirés de la nature, l'approche régénérative les opérationnalise spécifiquement pour transformer nos organisations et leurs modèles économiques. Elle invite à repenser de manière profonde le rapport que nous entretenons avec le vivant dans une logique symbiotique et co-évolutive. L'objectif n'est pas tant de « réparer » un milieu que de permettre aux systèmes vivants humains et non-humains de prospérer via leurs dynamiques propres.

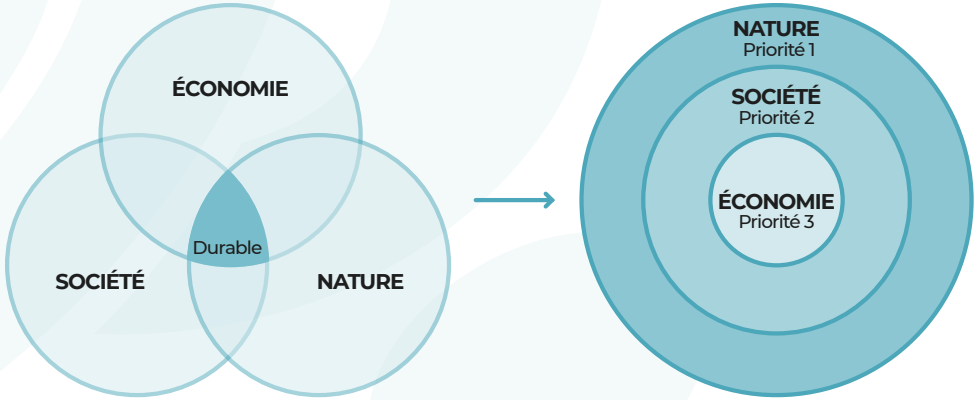
VISION DE LA DURABILITÉ FORTE

Placer le maintien de la viabilité terrestre comme priorité fondamentale

La durabilité forte redéfinit notre rapport au vivant en établissant une hiérarchie claire des priorités : les écosystèmes naturels d'abord, la société ensuite, l'économie enfin. Cette vision considère que prendre soin des écosystèmes naturels est plus fondamental que prendre soin de la société, qui est elle-même plus fondamentale que prendre soin de l'économie. Cette hiérarchie découle d'une logique simple : la société a besoin des écosystèmes naturels pour exister, et l'économie a besoin des sociétés humaines pour fonctionner.

À l'inverse de la durabilité faible (développement durable) qui considère les différentes formes de capital (naturel, social et économique) comme substituables, la durabilité forte reconnaît leur complémentarité fondamentale. Elle affirme la nécessité absolue de préserver les écosystèmes naturels, socle indispensable à toute activité humaine.

Cette vision forte pose comme principe l'encastrement nécessaire de l'économie dans la société, elle-même inscrite dans les limites planétaires. Elle reconnaît une double évidence : une société ne peut durablement s'épanouir dans des écosystèmes qui s'effondrent, et une économie ne peut prospérer dans une société qui se dégrade.



Substitution possible des capitaux

DURABILITÉ FAIBLE

Substitution impossible des capitaux

DURABILITÉ FORTE

4 TYPES D'ORGANISATIONS

Cheminer de l'organisation écocide à l'organisation régénérative

Il est possible de distinguer quatre niveaux de maturité des organisations dans leur rapport aux systèmes vivants. Chaque niveau représente une étape dans le cheminement vers un impact régénératif.

ÉCOCIDE

Les organisations écocides suivent une logique d'extraction focalisée sur la maximisation du profit à court terme. Leur conception de la valeur est purement financière. Elles externalisent systématiquement leurs impacts négatifs sur les écosystèmes naturels et les communautés humaines, générant plus de dégradations que d'apports positifs. S'adaptant à une économie capitaliste et libérale avec une simple conformité aux lois, elles contribuent activement à la destruction des systèmes vivants.

RESPONSABLE

Les organisations responsables adoptent une logique du moindre mal en cherchant à réduire leurs impacts négatifs. En dépassant les obligations légales et en visant les normes ISO, elles développent une stratégie RSE (responsabilité sociétale des entreprises) axée sur la neutralité et la compensation, même si celle-ci reste souvent périphérique. Leur conception de la valeur reste principalement financière, les objectifs environnementaux et sociaux étant subordonnés aux objectifs de rentabilité. Cette approche représente une première étape vers une transformation plus profonde.

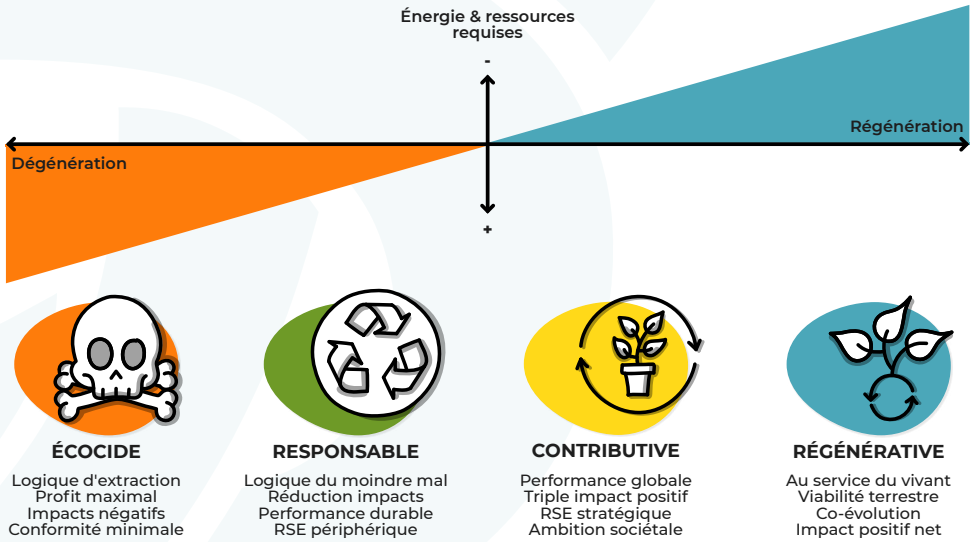
CONTRIBUTIVE

Les organisations contributives visent une performance globale avec un triple impact positif : environnemental, social et économique. En ancrant leur stratégie RSE au cœur de leur modèle économique, elles élargissent leur conception de la valeur et cherchent à générer plus d'impacts positifs que négatifs. Elles alignent leurs objectifs financiers avec une réelle ambition sociétale, même si elles restent dans une logique d'optimisation. Cette approche dépasse la simple responsabilité pour viser une contribution active.

RÉGÉNÉRATIVE

Les organisations régénératives se mettent au service du vivant avec l'objectif de régénérer les écosystèmes. En allant au-delà des contributions positives ponctuelles, elles s'attachent à créer les conditions permettant aux systèmes vivants d'exprimer leur potentiel et leur capacité d'auto-renouvellement. Pour elles, la viabilité terrestre devient la priorité la plus fondamentale, suivie du bien-être social. La croissance n'est plus un objectif en soi mais une possible conséquence de la régénération des écosystèmes. Cette approche implique une transformation complète du modèle économique pour passer d'une logique d'extraction à une logique de régénération écologique et sociale.

Ce continuum illustre les différents niveaux de maturité possibles dans notre rapport au vivant. Le passage d'un niveau à l'autre nécessite non seulement une évolution des pratiques, mais surtout une transformation profonde de notre conception de la valeur et de notre rapport au temps, aux écosystèmes et aux communautés.



Exemple d'organisations à visée contributives ou régénératives
BUURTZORG : Soins à domicile
PLAYA VIVA : Centre écotouristique
FERMES DU BEC HELLOUIN : Ferme permacole
PATAGONIA : Production de textile
INTERFACE : Production moquette
POCHECO : Production d'enveloppes
GUAYAKI : Production de maté
ENERCOOP : Production d'énergie renouvelable

VALEURS ET PRINCIPES DE L'APPROCHE RÉGÉNÉRATIVE

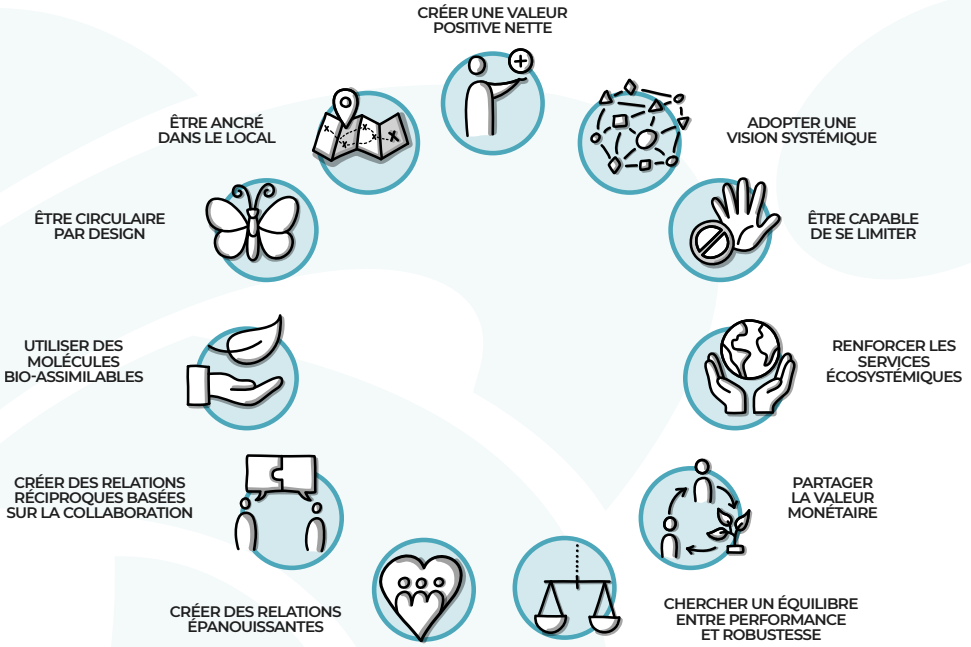
Utiliser les valeurs et principes de l'approche régénérative dans nos organisations

Inspirés du fonctionnement du vivant, les 11 principes de l'approche régénérative de Lumia constituent des repères pour guider la conception d'organisation et de modèles économiques qui contribuent activement à la régénération des écosystèmes naturels et des communautés humaines.

Ces principes se veulent universels, mais leur mise en œuvre pratique peut prendre des formes très différentes selon les contextes spécifiques. Ils peuvent être appliqués à différentes échelles, que ce soit pour repenser le modèle d'une organisation, d'un projet, d'un territoire ou du système économique global.

Chaque principe offre une perspective singulière sur la manière dont nous pouvons contribuer positivement à la santé des systèmes vivants. Les principes sont conçus pour être utilisés de manière complémentaire, chacun renforçant et enrichissant les autres dans une approche systémique.

1. Créer une valeur positive nette
   Générer des impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société
2. Adopter une vision systémique
   Observer et interagir avec l'ensemble du système
3. Être capable de se limiter
   Accepter les limites naturelles et s'auto-réguler
4. Renforcer les services écosystémiques
   Préserver et renforcer les services écosystémiques
5. Partager la valeur monétaire
   Répartir équitablement les bénéfices entre parties prenantes et intérêt général
6. Chercher un équilibre entre performance et robustesse
   Privilégier la résilience à l'optimisation
7. Créer des relations épanouissantes
   Favoriser des interactions qui permettent l'épanouissement de chacun·e
8. Créer des relations réciproques basées sur la collaboration
   Développer des partenariats mutuellement bénéfiques
9. Utiliser des molécules bio-assimilables
   N'introduire que des substances compatibles avec le vivant
10. Être circulaire par design
    Concevoir des cycles fermés sans déchets
11. Être ancré dans le local
    Adapter les activités aux ressources et aux besoins du territoire



La nature fonctionne déjà parfaitement. Notre tâche n'est pas de la réinventer, mais d'apprendre d'elle et de travailler en harmonie avec ses processus.

Janine Benyus

1 - CRÉER UNE VALEUR POSITIVE NETTE

Générer des impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société

Le principe « Créer une valeur positive nette » souligne l'importance de générer des externalités positives qui dépassent les externalités négatives, tant pour les écosystèmes naturels que pour les communautés humaines. Ce principe invite à dépasser la simple réduction des externalités négatives pour viser la création active d'externalités positives. Il implique d'évaluer systématiquement les impacts de nos actions sur l'ensemble des parties prenantes, des écosystèmes et de la société, puis de concevoir des modèles économiques qui génèrent plus de bénéfices que de dommages. En appliquant ce principe, les organisations peuvent devenir des forces régénératives qui contribuent activement à la santé des systèmes vivants.

La vraie valeur d'une action se mesure à sa capacité à enrichir la vie sous toutes ses formes.

Satish Kumar

Exemple
Une exploitation agricole qui non seulement produit de la nourriture saine, mais qui, par ses pratiques régénératives, améliore la qualité des sols, augmente la biodiversité locale et crée des emplois durables dans sa communauté.

2 - ADOPTER UNE VISION SYSTÉMIQUE

Observer et interagir avec l'ensemble du système

Le principe « Adopter une vision systémique » encourage à considérer les interdépendances et les interactions entre les différentes parties d'un système. Cette approche implique d'observer attentivement comment les actions dans une partie du système affectent les autres parties, ainsi que le système dans son ensemble. En appliquant ce principe, les organisations peuvent mieux comprendre les dynamiques complexes et adapter leurs interventions de manière plus pertinente.

Tout est lié à tout le reste.

Barry Commoner

Exemple
Une organisation qui, avant de modifier ses processus de production, étudie non seulement les impacts directs sur sa propre activité, mais aussi les effets en cascade sur sa chaîne d'approvisionnement, sur ses client·es, sur ses employé·es, sur la communauté locale et sur les écosystèmes environnants.

3 - ÊTRE CAPABLE DE SE LIMITER

Accepter les limites naturelles et s'auto-réguler

Le principe « Être capable de se limiter » reconnaît que, dans la nature, la croissance n'est jamais infinie. Il invite à adopter une approche d'auto-limitation volontaire pour rester dans les limites des écosystèmes qui nous portent. Cela implique de définir des seuils de développement compatibles avec la régénération des ressources et de privilégier la qualité plutôt que la quantité. En appliquant ce principe, les organisations peuvent développer une forme de prospérité qui respecte les limites planétaires.

La sagesse consiste à savoir où s'arrêter.

Proverbe chinois

Exemple
Une organisation qui choisit délibérément de limiter sa taille à 150 employé·es pour maintenir des relations humaines de qualité et qui réinvestit ses profits dans la transition écologique plutôt que dans la croissance.

4 - RENFORCER LES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES

Préserver et renforcer les services écosystémiques

Le principe « Renforcer les services écosystémiques » met l'accent sur l'importance de préserver et d'améliorer les fonctions essentielles des écosystèmes naturels : régulation du climat, cycle de l'eau, pollinisation, formation des sols... Il implique de concevoir des activités qui non seulement ne dégradent pas ces services, mais contribuent activement à les renforcer.

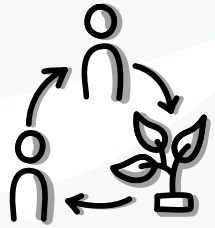
La nature nous rend plus de services
que nous ne pourrons jamais lui rendre.

Michel Serres

Exemple
Un projet d'agroforesterie qui combine production agricole et plantation d'arbres, améliorant ainsi la fertilité des sols, la biodiversité, la séquestration de carbone et la régulation hydrique.

5 - PARTAGER LA VALEUR MONÉTAIRE

Répartir équitablement les bénéfices entre parties prenantes et intérêt général



Le principe « Partager la valeur monétaire » repose sur trois dimensions différentes. D'abord, la juste rémunération des contributeur·trices vise à rechercher l'équité dans le partage de la valeur monétaire, tant en interne qu'avec l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le processus de création de valeur. Ensuite, la redirection des profits, qui sont réinvestis en priorité dans l'organisation pour accélérer sa transition écologique et sociale.

Enfin, la circularité des profits : les bénéfices financiers réalisés après avoir rémunéré les parties prenantes et réalisé les investissements nécessaires sont redistribués pour soutenir la régénération des ressources ou des causes d'intérêt général.

La prospérité véritable naît du partage
équitable des ressources.

Kate Raworth

Exemple
Une organisation qui, après avoir assuré des salaires décents avec un écart limité entre le plus bas et le plus haut salaire, réinvestit prioritairement ses bénéfices dans sa transition écologique et sociale, et offre une partie de ses bénéfices pour soutenir des projets d'intérêt général.

6 - CHERCHER UN ÉQUILIBRE ENTRE PERFORMANCE ET ROBUSTESSE

Privilégier la résilience à l'optimisation

Le principe « Chercher un équilibre entre performance et robustesse » s'inspire du vivant qui ne fonctionne jamais à son maximum en continu, mais qui maintient des marges de sécurité et de la redondance. Ce principe invite à abandonner la quête d'optimisation permanente pour privilégier la résilience et l'adaptabilité. Cela implique d'accepter une certaine « sous-optimalité » pour gagner en flexibilité et en capacité d'adaptation.

La perfection n'est pas quand
il n'y a plus rien à ajouter,
mais quand il n'y a plus rien à retirer.

Antoine de Saint-Exupéry

Exemple
Une organisation qui maintient volontairement plusieurs fournisseurs locaux pour ses approvisionnements clés afin de réduire sa vulnérabilité, même si cela est moins « optimal » économiquement.

7 - CRÉER DES RELATIONS ÉPANOUISSANTES

Favoriser des interactions qui permettent l'épanouissement de chacun·e

Le principe « Créer des relations épanouissantes » met l'accent sur la qualité des relations entre les différent·es acteur·trices d'un système. Il encourage des interactions qui permettent à chacun·e de s'épanouir et de développer son potentiel. Cela implique de créer des conditions favorables à la confiance, à l'autonomie et à la créativité, tout en veillant à la qualité du lien social.

La qualité d'un système se mesure à la qualité des relations entre ses membres.

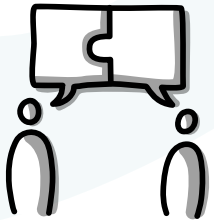
Margaret Wheatley

Exemple
Une organisation qui pratique la gouvernance collective, favorise l'intelligence collective et crée des espaces de dialogue et de co-création avec ses parties prenantes.

8 - CRÉER DES RELATIONS RÉCIPROQUES BASÉES SUR LA COLLABORATION

Développer des partenariats mutuellement bénéfiques

Le principe « Créer des relations réciproques basées sur la collaboration » s'inspire des symbioses observées dans la nature. Il encourage à développer des partenariats où chaque partie apporte et reçoit, créant ainsi une dynamique vertueuse de co-évolution. Cela implique de dépasser la simple transaction pour construire des relations durables fondées sur la confiance et l'intérêt mutuel.



Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.

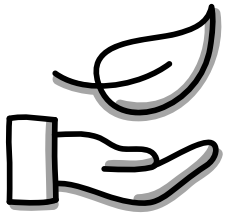
Proverbe africain

Exemple
Un restaurant qui développe des relations de long terme avec des producteurs locaux, co-construisant avec eux les plannings de culture et partageant équitablement la valeur créée.

9 - UTILISER DES MOLÉCULES BIO-ASSIMILABLES

N'introduire que des substances compatibles avec le vivant

Le principe « Utiliser des molécules bio-assimilables » vise à n'utiliser que des substances qui peuvent être décomposées et réintégrées sans danger dans les cycles naturels. Il implique d'éliminer progressivement tous les composés toxiques ou persistants de nos processus de production et de consommation. Les flux qui ne peuvent pas être rendus bio-assimilables doivent être strictement contrôlés en circuit fermé.



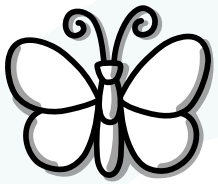
La nature ne connaît pas le déchet, tout y est nourriture.

William McDonough

Exemple
Une organisation qui remplace ses produits de nettoyage chimiques par des alternatives naturelles biodégradables et qui substitue ses emballages plastiques par des matériaux compostables.

10 - ÊTRE CIRCULAIRE PAR DESIGN

Concevoir des cycles fermés sans déchets



Le principe « Être circulaire par design » s'inspire des cycles fermés de la nature où chaque « déchet » est une ressource pour un autre organisme. Il implique de concevoir dès le départ les produits et les processus pour qu'ils s'intègrent dans des boucles circulaires.

Dans la nature,
rien ne se perd,
rien ne se crée,
tout se transforme.

Antoine Lavoisier

Exemple
Un fabricant de mobilier qui conçoit ses produits pour être facilement réparables, démontables et recyclables, et qui propose un service de reprise en fin de vie pour réutiliser les matériaux.

11 - ÊTRE ANCRÉ·E DANS LE LOCAL

Adapter les activités aux ressources et besoins du territoire

Le principe « Être ancré·e dans le local » encourage à développer des activités adaptées aux ressources et aux besoins du territoire. Il invite à privilégier les circuits courts, la sobriété et la multifonctionnalité caractéristique des systèmes naturels. Cela implique de créer des synergies locales et de maximiser l'utilité de chaque ressource.

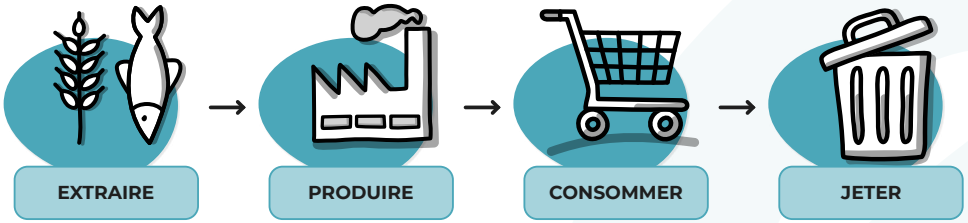
Exemple
Une entrprise de construction qui utilise des matériaux locaux biosourcés, comme le roseau ou la paille, créant ainsi des bâtiments économes en énergie tout en valorisant les ressources du territoire.

Penser global, agir local

René Dubos

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Arrêter de transformer la nature en déchet et passer à une économie en cycles fermés



Modèle économique linéraire

Le modèle économique linéaire « extraire-produire-consommer-jeter » convertit massivement la nature en déchets. Rarement mise en avant, une puissante parade à cette dégradation de la nature consiste à arrêter de consommer tout ce qui est inutile ou nuisible. Pour le reste, l'économie circulaire permet de réduire les externalités négatives des différents produits et services utiles en s'inspirant des cycles naturels où les déchets n'existent pas, car ils sont des ressources.

Éviter de consommer ce qui est inutile et nuisible

DEUX CYCLES COMPLÉMENTAIRES

L'économie circulaire propose de minimiser l'utilisation de ressources (renouvelables ou non) qui entrent dans le système économique et la production de déchets et d'externalités négatives qui en sortent. Pour cela, elle propose deux cycles complémentaires : un cycle de régénération des ressources biologiques renouvelables et un cycle de maintien des ressources techniques non renouvelables. Ces cycles permettent aux organisations de tendre à découpler leur création de valeur de l'extraction de ressources. Ces deux cycles se différencient par le type de ressources qu'ils utilisent, mais suivent une logique similaire dans de nombreuses étapes :

1. Collecte de ressources biologiques renouvelables et des ressources techniques non renouvelables
2. Fabrication de composants
3. Assemblage de produits
4. Distribution
5. Consommation ou utilisation

Cycle biologique

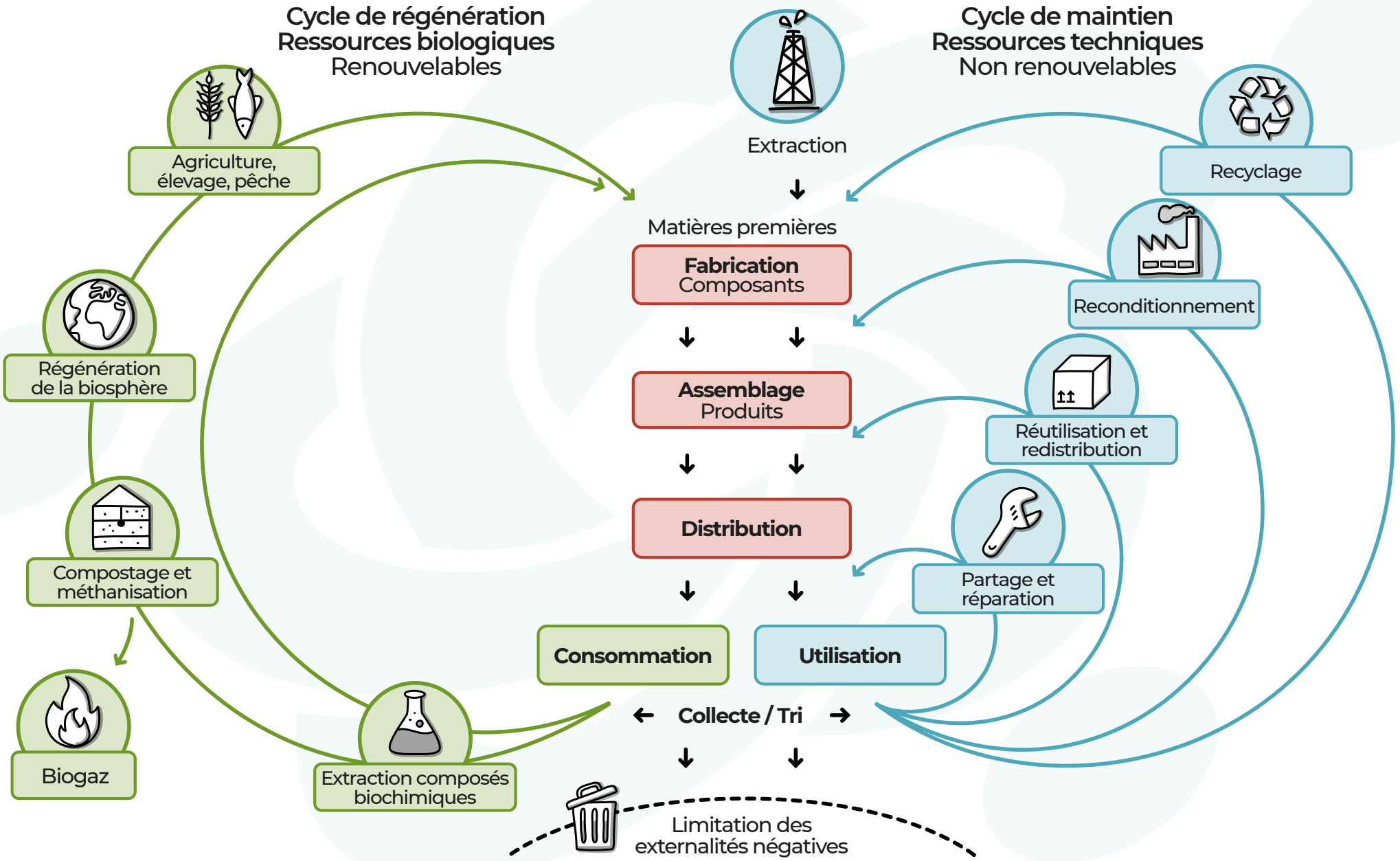
Plutôt que de générer des déchets suite à la consommation, une étape de collecte et de tri permet d'alimenter le cycle biologique pour capter de la valeur et régénérer le capital naturel en quatre étapes consécutives :

1. Extraction de composés biochimiques
   Utiliser les composés comme matière première
2. Digestion anaérobique – Compostage et méthanisation
   Utiliser le biogaz comme source d'énergie renouvelable
3. Régénération de la biosphère
   Nourrir les sols et les écosystèmes avec les nutriments restants
4. Agriculture, élevage, chasse et pêche
   Générer des aliments en respectant les capacités de régénération naturelle

Cycle technique

Plutôt que de générer des déchets suite à l'utilisation, une étape de collecte et de tri permet d'alimenter le cycle technique pour maintenir les ressources non renouvelables en circulation selon quatre stratégies hiérarchisées de la plus désirable à la moins désirable :

1. Partage et réparation
   Concevoir pour la durabilité dès le départ
   Maximiser l'usage des biens via le partage entre utilisateur·trices
   Mutualiser les équipements et infrastructures
2. Maximiser la durée d'usage par la maintenance et la réparation
   Réutilisation et redistribution
   Donner une seconde vie sans transformation majeure
   Favoriser le réemploi et la revente d'occasion
3. Reconditionnement
   Récupérer des produits qui ne fonctionnent plus
   Réparer profondément les produits avant de les revendre
4. Recyclage
   Récupérer les matériaux en dernier recours
   Transformer les déchets en nouvelles ressources
   Remanufacturer les composants


Cycle de régénération
Ressources biologiques
Renouvelables
Cycle de maintien
Ressources techniques
Non renouvelables
Extraction
Matières premières
Fabrication
Composants
Assemblage
Produits
Distribution
Consommation
Utilisation
Collecte / Tri
Agriculture, élevage, pêche
Régénération de la biosphère
Compostage et méthanisation
Biogaz
Extraction composés biochimiques
Recyclage
Reconditionnement
Réutilisation et redistribution
Partage et réparation
Limitation des externalités négatives

L'économie circulaire implique des changements en termes de conception des produits et des services.

L'économie de la fonctionnalité consiste par exemple à proposer l'usage d'un produit ou d'un service plutôt que la propriété. L'organisation productrice reste propriétaire et responsable de son produit ou service, ce qui l'incite à le concevoir de manière à ce qu'il soit durable, réparable, réutilisable, reconditionnable et recyclable.

Les synergies économiques consistent quant à elles à créer des synergies entre acteurs économiques :

- Développement de circuits courts territoriaux
- Mutualisation d'infrastructures et de services
- Valorisation de sous-produits et des déchets d'une organisation comme ressources pour une autre

INTENTIONS DE L'ÉCOCRATIE

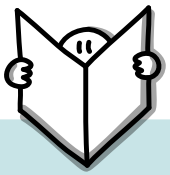
Concevoir des organisations régénératives en s'inspirant du fonctionnement du vivant

Face à l'ampleur des défis écologiques et sociaux à relever pour atteindre l'espace sûr et juste, l'Écocratie s'inspire de l'approche régénérative pour soutenir l'émergence d'organisations visant la régénération des écosystèmes naturels et la contribution positive aux besoins sociaux fondamentaux.

Elle invite chaque organisation à formaliser un cadre intentionnel et un modèle économique avec des intentions de visées régénératives, sachant que le cadre intentionnel guide toutes les décisions et activités de l'organisation, tant individuelles que collectives. En complément, elle suggère d'évaluer régulièrement les externalités positives et négatives sur les écosystèmes naturels et la société pour identifier des leviers d'amélioration. Pour finir, elle encourage la création de synergies positives au sein d'écosystèmes d'acteurs locaux contribuant à la régénération écologique et sociale.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'approche régénérative vise à créer les conditions permettant aux systèmes vivants d'exprimer leur potentiel et leur capacité d'auto-renouvellement.
- La durabilité forte reconnaît l'encastrement nécessaire de l'économie dans la société et l'écologique, posant les limites planétaires comme contrainte fondamentale non négociable.
- Les organisations peuvent évoluer d'une approche écocide ou responsable vers une approche contributive ou régénérative, impliquant une transformation profonde de leur modèle économique et de leur rapport au vivant.
- Les principes régénératifs offrent un cadre cohérent pour concevoir des organisations qui contribuent positivement aux écosystèmes, notamment via la création de valeur positive nette.
- L'économie circulaire évite de transformer la nature en déchet en utilisant deux cycles régénératifs : distinguant le cycle des ressources biologiques (retour à la biosphère) et le cycle des ressources techniques (maintien en circulation).



POUR ALLER PLUS LOIN

Sempels C. Lumia. 2023. ***L'entreprise à visée régénérative : Fondamentaux & exemples de pionniers***
Hawken P. 2024. ***Régénération : Surmonter la crise climatique en une génération***
Parrique T. 2022. ***Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance***
Hamant O. 2022. ***La Troisième voie du vivant***
Hamant O. 2023. ***Antidote au culte de la performance : La robustesse du vivant***
Parcours CEC : ***Convention des entreprises pour le climat***

ÉCOCRATIE

ÉTAT D'ESPRIT APPRENANT

Apprendre à *apprendre*

PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE
ÉTAT D'ESPRIT APPRENANT

Cultiver notre état d'esprit évolutif et nos capacités d'apprentissage

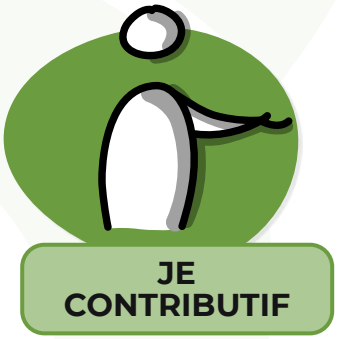
Comment nos organisations peuvent-elles s'adapter et évoluer si elles ne sont pas capables d'apprendre ?
Et comment peuvent-elles apprendre si leurs membres ne savent pas le faire ?
Comment pouvons-nous impacter positivement la capacité d'apprentissage, d'adaptation et d'évolution du collectif en tant que « JE » contributif ?

Ce chapitre pose les bases de notre développement personnel au service du collectif, en explorant comment cultiver un état d'esprit apprenant.

Chacun·e de nous, par notre état d'esprit et nos comportements, pouvons influencer et contribuer à la manière dont le collectif fonctionne, s'auto-régule et évolue.

Un voyage de 1000 kilomètres commence par un premier pas.

Lao Tseu



Soutenir l'évolution personnelle & la communication en conscience

État d'esprit apprenant
Intelligence émotionnelle
Présence consciente
Communication contributive
Feedback constructif

ÉTAT D'ESPRIT FIXE & ÉTAT D'ESPRIT ÉVOLUTIF

Cultiver et encourager un état d'esprit évolutif

Les recherches de Carol Dweck sur le fonctionnement du cerveau montrent deux formes de fonctionnement très différentes, elles mettent en lumière un état d'esprit fixe et un état d'esprit évolutif. Les personnes qui pensent leur vie avec un état d'esprit évolutif se construisent une vie plus riche et pleine de sens alors que celles qui la pensent avec un état d'esprit fixe ont tendance à stagner et à se construire une vie plus étriquée.

Nous avons tendance à être plus dans l'un ou dans l'autre, mais cette tendance n'est pas une fatalité. Les recherches en neuroscience mettent en évidence qu'il est possible de transformer notre état d'esprit et de nous reprogrammer. C'est un chemin qui peut prendre du temps, c'est parfois le chemin de toute une vie.

ÉTAT D'ESPRIT FIXE

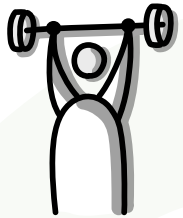
Les personnes qui fonctionnent avec un état d'esprit fixe se nourrissent du désir de paraitre intelligentes. Elles ont tendance à considérer l'intelligence et les compétences comme quelque chose de statique, qui ne change pas. Elles évitent les défis et abandonnent rapidement face aux obstacles, et voient l'effort comme inutile. Elles ignorent les feedbacks critiques qui pourraient pourtant leur être utiles. Elles se sentent menacées par le succès des autres et s'identifient à leurs échecs. Finalement, elles peuvent plafonner rapidement et se réaliser en dessous de leur plein potentiel. Cet état d'esprit donne généralement une vision d'un monde prédéterminé.

ÉTAT D'ESPRIT ÉVOLUTIF

Les personnes qui fonctionnent avec un état d'esprit évolutif se nourrissent du désir d'apprendre. Elles ont tendance à considérer l'intelligence et les compétences comme quelque chose de dynamique, qui évolue en continu. Elles relèvent les défis, persistent face aux revers et voient les efforts comme le chemin de l'évolution et de la maîtrise. Elles apprennent des retours critiques qu'elles peuvent recevoir ou qu'elles sollicitent volontairement en vue de s'améliorer. Elles apprennent et s'inspirent du succès des autres et ne s'identifient pas à leurs échecs. Finalement, elles peuvent accéder à des niveaux de réussite toujours plus élevés. Cet état d'esprit donne généralement une vision du monde faite de nombreuses dynamiques évolutives ainsi qu'une plus grande impression de libre arbitre.

FIXE		ÉVOLUTIF
Considérer l'intelligence et les compétences comme quelque chose de **statique**	**INTELLIGENCE & COMPÉTENCES**	Considérer l'intelligence et les compétences comme quelque chose qui **évolue**
Éviter les défis **Abandonner** facilement face aux obstacles	**DÉFIS**	**Relever** les défis **Persister** face aux obstacles
Voir l'effort comme **inutile**	**EFFORTS**	Voir l'effort comme le **chemin** vers la maîtrise
Ignorer les retours critiques	**FEEDBACKS**	**Solliciter et apprendre** de la critique pour s'améliorer
S'identifier à ses échecs	**ÉCHECS**	Ne pas s'identifier à ses échecs, en profiter pour **s'améliorer**
Se sentir **menacé·e** par les succès des autres	**SUCCÈS DES AUTRES**	S'**inspirer** du succès des autres

CULTIVER L'ÉTAT D'ESPRIT ÉVOLUTIF



Cultiver 6 croyances soutenantes

Il existe de nombreuses stratégies pour cultiver notre état d'esprit évolutif. Il est par exemple possible de définir une intention claire et de s'y tenir fermement en refusant de négocier avec notre cerveau… lorsque celui-ci tente de nous vendre de vieilles croyances et de vieilles stratégies dysfonctionnelles.

Voici quelques croyances soutenantes qu'il est possible de choisir et de cultiver pour nourrir l'état d'esprit évolutif.

1. Intelligence et compétences - En pratiquant encore et encore, il est impossible de ne pas progresser. À force de progrès, je deviens plus intelligent·e sur certains sujets.
2. Défis - Je suis capable de relever des défis et ils me font grandir.
3. Efforts - Je suis capable de persévérer, de ne pas lâcher, je peux éprouver du plaisir à faire des efforts.
4. Feedbacks - La sollicitation de retours constructifs me permet d'identifier les endroits où je peux m'améliorer. Je peux me créer un environnement de personnes soutenantes : des mentors, des client·es, des coachs.
5. Échecs - Je suis capable d'accueillir les échecs, ils ne me définissent pas, soit je réussis, soit j'apprends et dans tous les cas je progresse.
6. Succès des autres - Je peux m'inspirer et apprendre du succès des autres.

TRIANGLE DE CONFIANCE EN SOI

Cultiver la confiance en soi en répétant des actions imparfaites et inspirantes

Cette grille de lecture propose deux clés pour renforcer la confiance en soi et pour progresser jusqu'à l'excellence. Eh oui, il est possible de renforcer la confiance en soi. Une première clé est de faire régulièrement des actions imparfaites et inspirantes, en un mot : oser. C'est normal que les choses ne soient pas parfaites lorsque nous débutons, c'est une étape d'intégration, de prototypages, d'essais, de succès et d'apprentissages. Une deuxième clé est de vivre des expériences et d'oser ressentir et dépasser ses peurs. Créer des compétences implique souvent de pratiquer et de demander des retours constructifs. Les compétences se développent mieux en répétant une seule chose mille fois qu'en faisant mille fois une chose différente. Ces deux clés, répétées encore et encore, vont progressivement renforcer la confiance en nous-mêmes. Elles vont nous mener dans une boucle vertueuse qui va nous permettre de progresser encore et encore, de réussite en réussite, jusqu'à l'excellence…

2 HABITUDES À CULTIVER

Activer régulièrement

Il est intéressant de planifier les activités de création de compétence et de se tenir à des pratiques régulières, même un strict minimum. Cinq à dix minutes tous les jours valent souvent mieux qu'une heure par mois, la régularité étant une stratégie puissante.

Éliminer la procrastination

Il est intéressant de repérer nos distracteurs et de s'en méfier, pour réussir à réduire ou à éliminer la procrastination. A minima, il s'agit de donner la priorité à ce qui est important. De nombreux cerveaux aiment les récompenses. Il est intéressant de s'accorder des moments où les distracteurs sont bienvenus, ils peuvent servir de pause, de régénération et de récompense.

2 PIÈGES À ÉVITER

Perfectionnisme limitant

Lorsque nous apprenons quelque chose de nouveau, le piège est courant de vouloir être parfait·e dès le début. À moins d'avoir un talent inné, ce n'est que pure illusion. Il est important de se donner le droit à l'imperfection, le droit de débuter et le droit à l'erreur. Il est intéressant de débuter en baissant son curseur d'exigence. Au fur et à mesure que les compétences se créent, il est possible de le remonter progressivement.

Comparaisons limitantes

Le cerveau fonctionne beaucoup en faisant des comparaisons, parfois cela nous est utile et parfois c'est très limitant. Il est parfois judicieux d'éviter de nous comparer aux personnes ayant beaucoup plus d'expérience que nous, souvent celles que nous admirons. Notre cerveau a tendance à oublier qu'elles ont beaucoup pratiqué et eu de nombreuses occasions de s'améliorer pour en arriver jusque-là. Si nous nous comparons à ces personnes et que cela nous inspire et nous aide à progresser, c'est parfait. Par contre, si en nous comparant nous mettons la barre très haut, trop haut, cela risque d'être démotivant et contre-productif pour progresser.

Le plus grand danger pour la plupart d'entre nous n'est pas que notre but soit trop élevé et que nous le manquions, mais qu'il soit trop bas et que nous l'atteignions.

Michel-Ange

APPLICATION EN GESTION COLLECTIVE

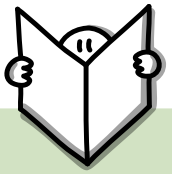
Au-delà de cultiver cet état d'esprit pour nous-mêmes, il est possible d'inviter les membres d'une organisation ou d'une équipe à le faire dans le cadre de la gestion collective. Cultiver un état d'esprit évolutif peut être suggéré dans un cadre collaboratif, un document explicitant les valeurs et principes collaboratifs et les comportements à favoriser ou à éviter pour que les collaborations se passent bien.

Il est aussi intéressant de faire le pont entre l'état d'esprit évolutif et les éléments évolutifs définis lors des différents processus collectifs : des intentions et priorités communes évolutives, une structure organisationnelle évolutive, etc. De nombreuses personnes tombent dans le piège de chercher à produire quelque chose de parfait du premier coup. Il est aussi courant qu'elles perçoivent les différentes décisions prises en équipe comme des éléments figés.

Il peut être intéressant de rappeler régulièrement que la décision ne cherche pas à définir quelque chose de parfait, mais une décision minimale acceptable pouvant être testée sans que cela ne produise du tort.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'état d'esprit (fixe ou évolutif) influence profondément notre capacité d'apprentissage et notre développement.
- Il est possible de transformer notre état d'esprit fixe en état d'esprit évolutif grâce à des stratégies et habitudes conscientes.
- La confiance en nous-même peut se construire progressivement à travers la répétition d'actions imparfaites et inspirantes.
- L'acceptation de l'imperfection et l'évitement des comparaisons limitantes peuvent faciliter notre évolution.
- En gestion collective, cultiver un état d'esprit évolutif permet de créer organisations apprenantes, plus adaptatives et plus robustes.



POUR ALLER PLUS LOIN

Dweck C.S. 2010. ***Changer d'état d'esprit : Une nouvelle psychologie de la réussite***
Lattuada A. & De Boni F. 2017. ***Et tout le monde s'en fout – L'estime de soi*** *(vidéo)*

ÉTAPES D'APPRENTISSAGE & NIVEAUX DE COMPÉTENCE

Cheminer progressivement de la découverte à la maîtrise et soutenir les autres à faire de même

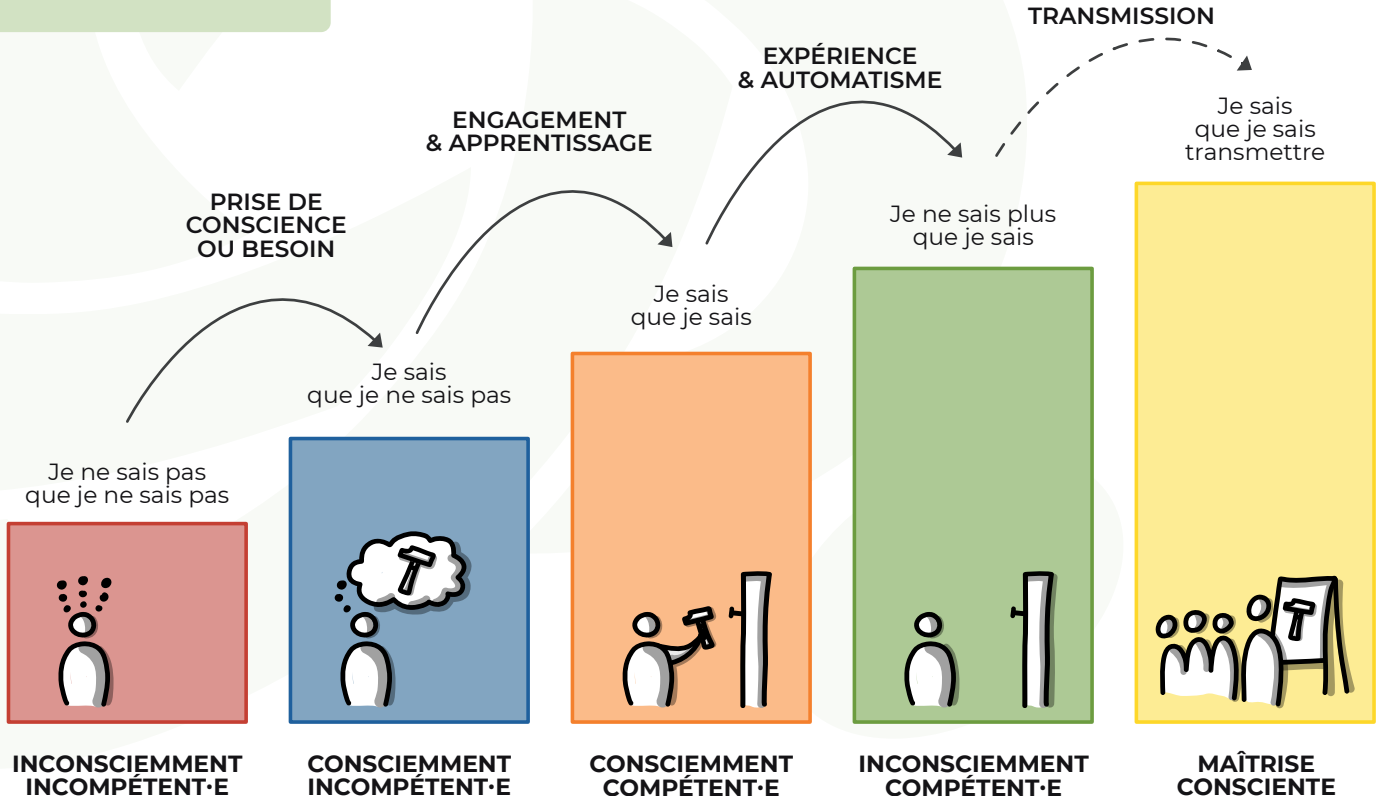
Cette grille de lecture permet de différencier 5 étapes dans un processus d'apprentissage. Ces étapes nous permettent de cheminer progressivement de la découverte à la maîtrise d'une nouvelle compétence.

Nous sommes continuellement à différents niveaux d'apprentissage sur différents sujets tout au long de notre vie. Le processus d'apprentissage se déroule sans fin, il y aura toujours des sujets pour lesquels nous ne sommes pas encore compétent·es.

Exemple : *Je peux maîtriser mon activité professionnelle et être un·e débutante concernant l'éducation de mes enfants.*

La théorie est absurde sans la pratique et la pratique est aveugle sans la théorie.

Emmanuel Kant



5 ÉTAPES D'APPRENTISSAGES

Cheminer progressivement en 5 étapes d'apprentissages

INCONSCIEMMENT INCOMPÉTENT·E

Je ne sais pas que je ne sais pas

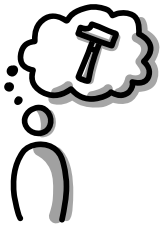
À cette étape, la personne n'a pas les compétences et n'en a pas conscience, elle manque de connaissance ou d'expérience pour comprendre et utiliser une compétence. N'ayant pas conscience de ce qu'elle ne connait pas, elle n'a pas vraiment de motivation à changer ni à apprendre. Il est possible que la personne croie qu'elle connait déjà ou qu'elle est déjà capable de le faire. Sans prise de conscience de son envie ou besoin d'acquérir de nouvelles compétences, la personne peut rester dans une situation d'inconscience de son incompétence.

Pour accompagner cette étape, il est intéressant de créer un cadre d'apprentissage sécurisant permettant d'identifier et de nommer les capacités nécessaires à l'acquisition des compétences, puis à permettre de prendre conscience de leur absence.

***Exemple** : Je ne sais pas que je ne sais pas faciliter une prise de décision qui ne génère aucune objection.*

CONSCIEMMENT INCOMPÉTENT·E

Je sais que je ne sais pas



À cette étape, la personne a assez de connaissance ou d'expérience pour prendre conscience de son manque de compétence, ce qui est souvent inconfortable. De nombreuses personnes voudraient apprendre sans faire d'erreurs et devenir compétentes d'un coup de baguette magique. À ce stade, plusieurs mécanismes peuvent se mettre en action : il est possible qu'une personne croie qu'elle n'est pas capable d'apprendre ou qu'elle stagne à cette étape en ayant du mal à passer à une mise en œuvre régulière pendant et après la formation.

À cette étape, l'apprentissage peut être rigide et inconfortable, l'envie d'abandonner y est fréquente. Il peut aussi être tentant de jouer à l'apprenant·e perpétuel·le, toujours en quête de la formation de plus, celle qui fera enfin la différence, celle qui permettra d'être compétent·e sans prendre de risque.

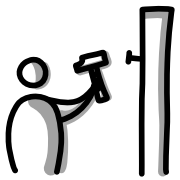
À l'inverse, la personne peut s'engager consciemment dans un processus d'apprentissage, entrer dans une relation d'enseignant·e à apprenant·e, persévérer malgré les difficultés, entretenant sa motivation grâce aux possibilités et aux bénéfices ouverts par ces apprentissages. Si elle rencontre des difficultés, il est possible que des mécanismes de défense s'activent. Les difficultés peuvent être prises comme des échecs, réveillant potentiellement de mauvais souvenirs d'apprentissages. La personne peut retarder l'inconfort d'une confrontation à l'expérience de l'incompétence consciente, en posant de nombreuses questions et en repoussant la mise en pratique. Elle peut aussi argumenter une peur de perdre en naturel et en spontanéité sans savoir que ceux-ci commenceront à revenir dès l'étape suivante.

Pour accompagner cette étape, il est intéressant d'écouter et de reconnaître les différentes réactions liées à la peur de ne pas réussir à apprendre, sans montrer d'accord ou de désaccord, ni de jugements. Il est important de recadrer les croyances limitantes en douceur, par exemple en faisant un pont sur le futur : « pour l'instant cela semble compliqué, avec le temps cela deviendra complètement naturel, comme de marcher ou de faire du vélo ». Il est intéressant de rappeler aux personnes que tous les apprentissages se passent de la même façon et qu'elles ont déjà les capacités nécessaires pour développer leurs compétences. Elles le font déjà naturellement depuis leur plus jeune âge.

***Exemple** : Je réalise que ce n'est pas si facile que ça, et que ça va prendre du temps et de l'énergie. Il y a de nouveaux mots, de nouveaux concepts à comprendre, à retenir, à mettre en pratique. Je ne sais pas si je vais y arriver. Je prends la mesure de tout ce que je ne connais pas et cela peut me donner le vertige. J'ai pourtant envie de gérer des projets collectivement et j'ai conscience du chemin à parcourir pour y parvenir.*

CONSCIEMMENT COMPÉTENT·E

Je sais que je sais



À cette étape, la personne s'engage consciemment dans un processus de consolidation de compétence. Elle a atteint un seuil de connaissance suffisant pour comprendre et utiliser les compétences. La mise en œuvre de la compétence n'est pas encore automatique pour la personne et demande encore de la concentration et de la volonté. La fierté d'avoir acquis un nouveau savoir-faire peut être présente à cette étape.

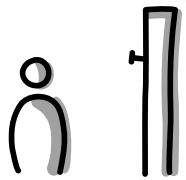
Il est possible que ces nouveaux apprentissages soient pris comme de grandes vérités et les personnes risquent de se fermer à de nouvelles connaissances : « cette approche, cette école ou cet·te enseignant·e est la meilleure, si vous ne le comprenez pas, c'est que vous n'avez rien compris ». La pratique consciente permet de poursuivre l'apprentissage au-delà de la période de formation, la compétence se construisant progressivement à partir de la pratique régulière et de l'accumulation d'expériences. Les difficultés sont autant d'occasions de prendre conscience et de recevoir des retours invitant à progresser. Il est utile de prendre du recul sur la pratique et de se demander : « en quoi cette expérience me permet-elle de progresser ? »

Pour accompagner cette étape, il est intéressant d'encourager la personne et sa pratique, de valider les progrès et de proposer des pistes d'amélioration. Il est aussi possible de mettre en place des groupes de partage d'expérience entre pairs, potentiellement soutenus par des personnes plus expérimentées.

***Exemple** : Je pratique en reproduisant des stratégies et des pratiques expérimentées par d'autres. Je perçois leurs potentiels et mes capacités à les mettre en œuvre. La répétition me permet de m'améliorer. Je commence à mettre en place les pratiques de gestion collective, je dois bien me préparer avant chaque séance et relire mes notes avant d'utiliser certains processus précis.*

INCONSCIEMMENT COMPÉTENT·E

Je ne sais plus que je sais



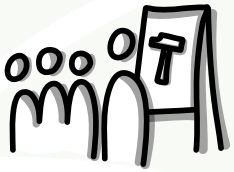
À cette étape, la personne atteint un seuil où la compétence est complètement acquise et ne nécessite plus de réflexion. Elle a atteint un seuil d'expérience suffisant pour utiliser naturellement les compétences. La pratique régulière génère de nouvelles habitudes et la spontanéité est de retour. La compétence est complètement acquise lorsqu'elle est devenue automatique. L'habitude et la facilité peuvent rendre une personne aveugle à ses compétences, même si elles sont excellentes. La prise de conscience de ses compétences permet d'augmenter la confiance en soi.

Pour accompagner cette étape, il est intéressant d'inviter la personne à reconnaître et à valider l'acquisition de ses compétences, en cultivant le lâcher-prise tout en continuant à écouter les retours permettant de s'améliorer.

***Exemple** : Je pratique facilement, c'est devenu un automatisme qui ne me demande plus d'effort. Je peux jouer avec les processus, commencer à les adapter pour qu'ils répondent au mieux à mes besoins. Je suis très à l'aise pour faciliter la gestion collective, je l'utilise d'ailleurs dans de nombreux contextes. Cela me vient naturellement. Je connais la philosophie et les processus et les ai intégrés.*

MAÎTRISE CONSCIENTE

Je sais que je sais transmettre



À cette étape, la personne a atteint un niveau de compétences suffisant pour l'expliquer et la transmettre. Cette étape est celle de la maîtrise consciente permettant de partager des compétences de manière pertinente. Elle implique de devenir conscient·e de ce qui est devenu facile et inconscient·e de se souvenir du chemin et des micros-apprentissages qui ont mené à la compétence voire à l'excellence.

Pour transmettre sa compétence, il est intéressant de la modéliser, c'est-à-dire d'identifier ce qui doit nécessairement être présent pour aboutir au résultat souhaité. Ce processus se fait souvent naturellement et inconsciemment dès le plus jeune âge.

Dans certaines cultures, l'apprentissage n'est terminé que lorsque l'apprenant·e est à son tour capable de retransmettre son savoir. Après le « savoir » et le « savoir-faire », ce niveau de maîtrise donne accès au « savoir-faire-faire ». À cette étape, la personne faisant de la transmission peut tomber dans des dérives en partageant des croyances limitantes - conscientes ou non - ou en imposant son modèle, sa carte du monde.

Pour accompagner cette étape, il est intéressant d'inviter à l'humilité.

***Exemple** : Je suis suffisamment à l'aise pour partager mes connaissances aux autres et accompagner la création de compétences. Je maîtrise suffisamment pour transmettre et j'ai conscience de ne pas détenir LA vérité, mais simplement une vérité suffisamment valable.*

4 FORMES DE SAVOIR

Différencier savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire-faire

Les définitions autour du savoir-être et du savoir-faire peuvent varier selon les approches, voici les nôtres. Le savoir englobe les connaissances purement théoriques. Le savoir-faire englobe les compétences permettant de réaliser une tâche, il s'observe au travers d'une action. Il s'acquiert par l'expérience pratique et peut s'appuyer ou non sur des théories. Le savoir-être est le pendant du savoir-faire au niveau des relations humaines, il englobe les compétences permettant de créer et d'entretenir des relations de qualité. Le savoir-faire-faire est une extension du savoir-être au niveau de l'accompagnement, il englobe les compétences permettant d'accompagner les personnes de manière habile, de leur transmettre des connaissances et de soutenir la création de compétences.

La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information.

Albert Einstein

DE LA PASSION À L'EXCELLENCE

Canaliser les passions vers l'excellence

Des recherches de l'institut Gallup ont mis en lumière plusieurs éléments qui permettent d'accéder à l'excellence. Certes, les connaissances jouent un rôle important, mais au-delà de celles-ci les expériences sont d'autant plus importantes ; ce sont elles qui permettent la création de réelles compétences. Malgré tout, les connaissances, les compétences et l'expérience ne suffisent pas à mener une personne à l'excellence. Les personnes excellentes ont une chose en plus, la passion ! Elles adorent ce qu'elles font, elles ont un élan naturel pour le faire. Prendre conscience de ceci peut permettre d'aborder des projets personnels et professionnels sous un nouvel angle, celui de commencer par reconnaître nos élans les plus profonds. À partir du moment où une personne connait ses élans, il est possible de développer des connaissances, puis de l'expérience qui mèneront progressivement à la compétence et enfin à l'excellence.

Questions-cadres
Quelles sont mes passions, les choses que j'adore faire et qui ne me demandent aucun effort ?
Quelles sont mes connaissances théoriques ?
Quelles sont mes compétences pratiques ?
Quelles sont mes compétences relationnelles ?

Le secret pour aller de l'avant est de commencer.

Mark Twain

5 NIVEAUX DE COMPÉTENCES

Cheminer progressivement de novice à expert·e

Au-delà des 5 étapes d'apprentissage, cette grille de lecture permet de différencier 5 niveaux de compétences de novice à expert·e. Chaque niveau donne accès à de nouvelles capacités en lien avec le domaine de compétence. Généralement, l'expertise est atteinte après 10'000 heures de pratique, soit 10 ans de pratique à temps plein.

NOVICE

Généralement la personne novice :
- Applique des règles élémentaires sans tenir compte du contexte.
- Acquiert de l'expérience à partir de ce qui arrive habituellement.
- Cherche plus à obtenir un résultat qu'à comprendre.
- A des difficultés à prévoir la réussite de ses actions.
- Obtient des résultats ponctuels.
- Est orientée vers elle-même.

DÉBUTANT·E

Généralement la personne débutante :
- Commence à prendre le contexte en compte.
- Commence à assimiler des règles et des schémas d'action.
- Sélectionne les règles selon les changements de contexte.
- Se concentre sur ce qu'elle a réalisé.
- Reste consciente de ses actes.
- Acquiert de l'expérience à partir des exceptions.
- Est orientée vers l'autre, la personne cliente.

COMPÉTENT·E

Généralement la personne compétente :
- Classe et trie l'important et se donne une perspective.
- Adapte les directives et les procédures sur base de l'inattendu.
- S'implique dans la recherche de solution.
- Acquiert de l'expérience en gérant des situations réelles complexes.
- Se sent responsable de ses choix et de ses décisions.
- Est orientée vers le processus.

TRÈS COMPÉTENT·E

Généralement la personne excellente :
- Combine les processus inconsciemment.
- Répond aux nuances.
- Met ses expériences et ses acquis en perspective.
- Remplace les règles par des schémas d'action.
- Analyse les situations de manière intuitive.
- S'enrichit des expériences des autres.
- Est orientée vers le système.

EXPERT·E - EXCELLENT·E

Généralement la personne experte :
- Intègre complètement ses savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire-faire.
- Sent les situations et les gère de façon intuitive.
- Se focalise sur les questions clés en fonction du contexte.
- Fait plus avec moins et construit ses propres règles.
- Voit ses résultats comme des processus émergeant.
- Est orientée globalement vers le système.

Atteindre ce niveau demande environ 10'000 heures, soit 10 ans de pratique continue.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le processus d'apprentissage se déroule en 5 étapes progressives, de l'incompétence inconsciente à la maîtrise consciente.
- L'apprentissage combine quatre formes de savoirs complémentaires : le savoir théorique, le savoir-faire pratique, le savoir-être relationnel et le savoir-faire-faire pédagogique.
- La passion constitue un ingrédient essentiel pour développer l'excellence, au-delà des connaissances, des compétences techniques et des expériences.
- Avec le temps, le développement des compétences évolue selon 5 niveaux distincts, de novice à expert·e, chaque niveau apportant de nouvelles capacités.

ZONE DE CONFORT & ZONE D'APPRENTISSAGE

Prendre soin de soi en équilibrant confort et évolution personnelle

La notion de zone de confort décrit les situations habituelles où une personne a des repères sécurisants liés à ce qui est connu, que cela soit agréable ou non.

Cette situation connue avec ses routines rassurantes génère un minimum d'incertitudes, ce qui peut donner une impression de sécurité et de contrôle confortable. En dehors de cette zone, c'est l'inconnu, une zone où l'incertitude augmente et où le confort diminue. Elle est couramment appelée zone d'apprentissage ou zone de croissance. Vouloir aller trop loin de sa zone de confort risque de mener à une zone de panique.

ZONE DE CONFORT

Rester dans sa zone de confort et d'habitudes permet d'éviter de s'exposer à des risques, à des inconforts. Cela correspond à une stratégie d'évitement des inconforts.

Généralement, à très court terme, la zone de confort protège du stress ou de l'anxiété. À court, moyen et long terme, elle peut générer de l'immobilisme, des regrets, de l'ennui, de l'insatisfaction ou de la solitude.

ZONE D'APPRENTISSAGE ET DE CROISSANCE

Sortir de la zone de confort pour entrer dans la zone d'apprentissage sollicite notre intelligence, nos capacités de lâcher-prise et d'adaptation, et permet d'apprendre de nouvelles choses. Cela correspond à une stratégie d'évolution et d'approche des valeurs impliquant une exposition à des risques et à des inconforts. Cette nouvelle zone peut faire peur, elle expose à l'inconnu et met en lumière des fragilités - manque de confiance en soi, inquiétude face au regard des autres - et d'autres fragilités qui activent souvent des réflexes de protection invitant à retourner vers la sécurité de la zone de confort.

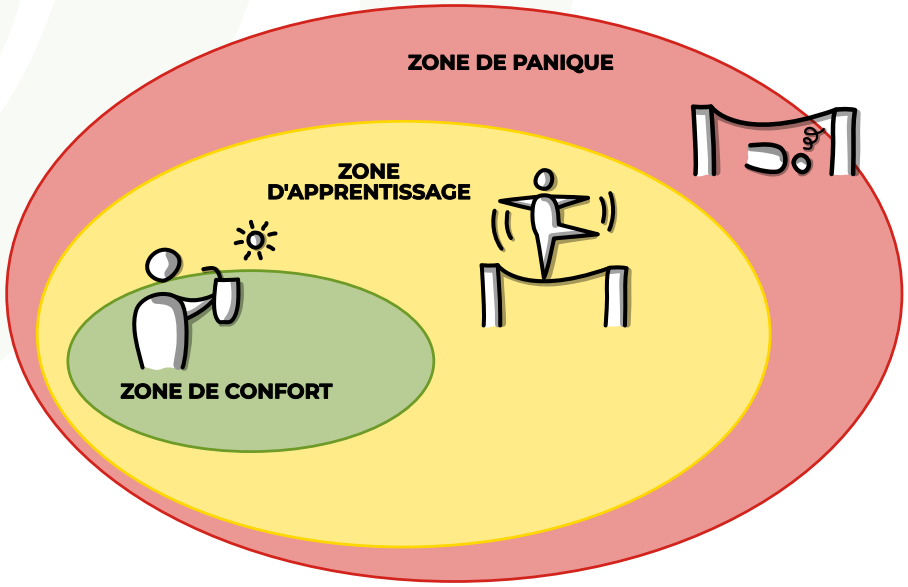
Généralement, à très court terme, se retrouver dans sa zone d'apprentissage génère des réactions de stress et demande des efforts pour oser se lancer et dépasser ses peurs. À court et moyen terme, cela génère de la satisfaction et une perception plus positive de soi-même. À long terme, développer de nouvelles compétences et de nouvelles habitudes fait grandir la zone de confort et peut générer de la satisfaction et de la fierté. À long terme, cela peut générer de la satisfaction, de la fierté d'avoir relevé un défi, de nouvelles compétences et de nouvelles habitudes. Cela a pour effet d'agrandir la zone de confort et peut générer de la satisfaction et de la fierté.

ZONE DE PANIQUE

Au-delà de la zone d'apprentissage se trouve une zone de panique, une zone où le niveau de stress est trop important et mène à de l'anxiété. Atteindre cette zone est absolument contre-productif.

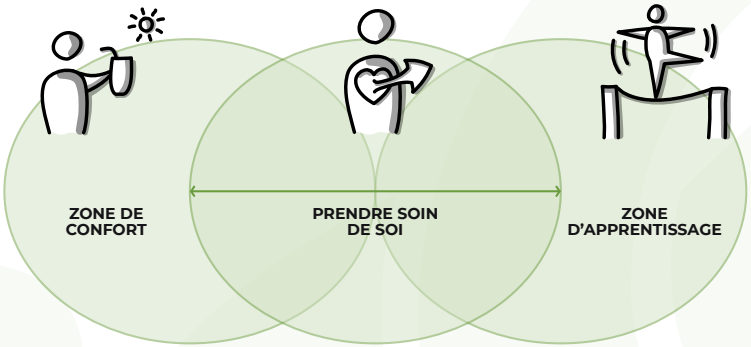
Les gens qui sont assez fous pour penser qu'ils peuvent changer le monde sont généralement ceux qui le font.

Steve Jobs



ZONE DE PRENDRE SOIN DE SOI

Il est intéressant de percevoir la zone dans laquelle nous nous trouvons dans l'instant présent et de décider d'y rester ou d'en changer : de passer de la zone de confort à la zone d'apprentissage pour relever des défis et de passer de la zone d'apprentissage à la zone de confort pour se reposer et se régénérer.

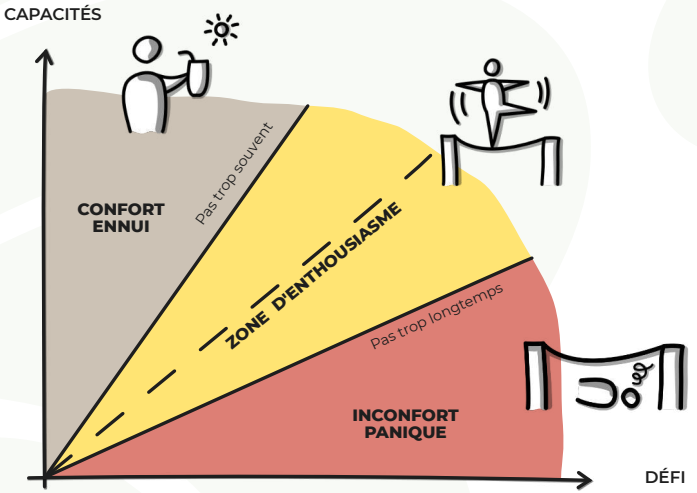


Il est intéressant de trouver un juste équilibre entre rester dans la zone de confort et entrer suffisamment dans la zone d'apprentissage, sans tomber dans la zone de panique. Cela permet de prendre soin de soi, de se reposer et de se régénérer en sécurité, et parallèlement de grandir et d'évoluer. De nouvelles capacités et perceptions s'ouvrent aux personnes qui réussissent à sortir régulièrement de leur zone de confort : capacité de recul sur son chemin de vie et de vision pour l'avenir ; sentiment de réalisation personnelle, d'alignement, de liberté ; renforcement de la croyance qu'il est possible de réaliser ses rêves ; joie, sérénité, plénitude. À force d'oser relever le défi et de dépasser ses peurs, il est possible que la zone d'apprentissage devienne elle-même confortable.

ZONE D'ENTHOUSIASME

Au-delà de la notion de confort et d'apprentissage, il est intéressant d'observer les activités des personnes sous l'angle des compétences et des défis. Une personne se lançant dans un défi nettement au-delà de ses compétences s'expose à la zone de panique. Si elle le fait trop longtemps, cela peut même être source d'épuisement par surmenage, le burn-out. Une personne se lançant dans un défi nettement en deçà de ses compétences s'expose à l'ennui. Ce dernier poussé à l'extrême peut être source d'épuisement par ennui, le bore-out.

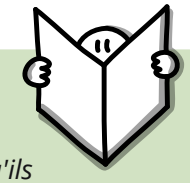
La zone d'apprentissage idéale se situe à l'interface entre le trop facile et le trop difficile. Elle laisse une marge avec laquelle il est possible de jouer. Au-delà de trouver le parfait équilibre entre compétences et défis, il est possible de s'engager sur des activités représentant peu de défis ou à l'inverse, de s'engager sur un défi intense aux limites des capacités. L'intensité de ce dernier peut être très stimulante. Dans un cas comme dans l'autre, il conviendrait de ne pas le faire trop souvent ni trop longtemps.



POINTS CLÉS À RETENIR

- La zone de confort représente un espace familier qui, bien qu'apportant une sensation de sécurité, peut limiter notre développement à long terme.
- La zone d'apprentissage, bien qu'inconfortable à court terme, permet l'évolution et le développement de nouvelles compétences qui élargissent progressivement notre zone de confort.
- L'équilibre entre temps de confort et d'apprentissage permet de prendre soin de soi tout en continuant à évoluer.
- La zone de panique, au-delà de la zone d'apprentissage, est contre-productive et doit être évitée.
- Le niveau optimal d'apprentissage se situe dans la zone d'enthousiasme, à l'interface entre le niveau de compétences et le niveau de défi.

POUR ALLER PLUS LOIN



Felger N. 2015. ***Zone de confort : Osez en sortir*** *(vidéo)*
Covey S.R. 2017. ***Les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent***

CERVEAUX, MÉMOIRES & BIAIS D'APPRENTISSAGE

Faire un bon usage de nos cerveaux et libérer notre potentiel d'apprentissage

À l'image du corps humain et des systèmes vivants d'une manière générale, le cerveau humain est un organe fascinant et complexe, dont notre compréhension évolue constamment grâce aux avancées de la recherche. Bien que certaines représentations simplifiées aient été populaires par le passé, il est important de reconnaître la sophistication de son fonctionnement.

Le système humain, dont le cerveau, est à la fois : parfait et imparfait. Il est parfait par son fonctionnement automatique et évolutif, et imparfait par ses fonctionnements contre-productifs liés à sa manière d'interpréter les informations réelles. Si nombre de ces mécanismes étaient très adaptés à une vie dangereuse dans un environnement sauvage, ils nous induisent assez souvent en erreur face à la réalité des enjeux des sociétés dans lesquelles nous vivons actuellement. Malgré ses travers, c'est une machine qui est capable de se développer, d'apprendre et de se transformer tout au long de notre vie.

CERVEAU

Distinguer différents modes de fonctionnements du cerveau

Le cerveau est composé de multiples régions interconnectées qui travaillent en réseau.

Il est possible de distinguer plusieurs zones principales :

1. Le **cortex cérébral** : responsable des fonctions cognitives supérieures comme la pensée, le raisonnement et la planification.
2. Le **système limbique** : impliqué dans la gestion des émotions, la mémoire et les comportements motivés.
3. Le **tronc cérébral** : contrôle les fonctions vitales comme la respiration et le rythme cardiaque.
4. Le **cervelet** : joue un rôle crucial dans la coordination motrice et contribue à certaines fonctions cognitives.

Ces différentes parties ne fonctionnent pas de manière isolée, elles interagissent constamment pour assurer un fonctionnement intégré.

MODES DE FONCTIONNEMENT CÉRÉBRAL

Plutôt que de parler d'hémisphères « gauche » et « droit » de manière stricte, il est plus précis de considérer différents modes de traitement de l'information :

- Traitement **analytique** : impliqué dans la logique, l'analyse détaillée et le traitement séquentiel.
- Traitement **holistique** : favorise la vision globale, l'intuition et la créativité.
- Traitement **émotionnel** : gère les réponses émotionnelles et influence la prise de décision.
- Traitement **social** : impliqué dans les interactions sociales et l'empathie.

PLASTICITÉ CÉRÉBRALE

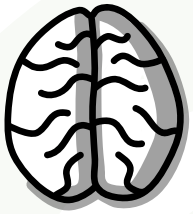
Une caractéristique fondamentale du cerveau est sa plasticité : sa capacité à se réorganiser et à former de nouvelles connexions tout au long de la vie. Cette plasticité est à la base de notre capacité d'apprentissage et d'adaptation.

Savoir écouter,
c'est posséder, outre le sien,
le cerveau des autres.

Léonard de Vinci

MÉMOIRES

Différencier 5 types de mémoire



La mémoire se construit suite à un stimulus d'un ou plusieurs sens, principalement la vue, l'ouïe et les sensations corporelles. Le message est capté, interprété, codé, puis stocké jusqu'à ce que la personne ait besoin de l'information et que le cerveau la restitue. Les émotions jouent un rôle important dans le processus de stockage. Plus l'information a été chargée d'émotions, plus elle sera retenue, que cela soit sur la base d'émotions agréables ou désagréables. Un autre élément important dans le stockage à long terme est la répétition. Il est courant de citer cinq formes de mémoires, une à court terme et quatre à long terme.

MÉMOIRE À COURT TERME

La mémoire à court terme, autrement nommée mémoire de travail, nous permet de mémoriser de cinq à neuf informations sur une durée variant de quelques secondes à quelques minutes. Dans les relations, cette mémoire est particulièrement sollicitée lors d'échanges verbaux au niveau des partages d'informations ou des consignes qui peuvent être données par une personne qui facilite une réunion ou qui transmet un contenu pédagogique. Il est intéressant de veiller à ce que les informations partagées soient synthétiques et ne contiennent pas plus de neuf informations stratégiques. Dans des séquences de facilitation ou de transmission, il est intéressant d'afficher ces informations pour faciliter la tâche des participant·es ou des apprenant·es, ayant des préférences visuelles.

MÉMOIRES À LONG TERME

Parmi les mémoires à long terme, la **mémoire épisodique**, autrement nommée mémoire biographique, comporte tous les épisodes qui constituent notre histoire de vie personnelle. Elle gère le stockage d'informations, tel que le nom de nos proches, les lieux de notre histoire de vie, les événements marquants, etc. Cette mémoire est souvent sollicitée lors de pratiques de développement personnel ou dans le cadre thérapeutique.

La **mémoire sémantique** représente tout ce que nous avons appris sans que cela soit lié à un contexte personnel. Ce sont par exemple les connaissances apprises à l'école autant sur le plan technique (compter, écrire, etc.) que sur le plan des interactions sociales (se tenir correctement à table, dire bonjour, etc.). Cette mémoire est par exemple sollicitée dans le respect du cadre collaboratif qui peut être proposé lors d'une intervention avec une équipe ou dans la connaissance des processus de gestion collective. Il est intéressant de solliciter cette mémoire pour ancrer des connaissances, c'est notamment le cas lorsqu'une personne lit ou relit une information jusqu'à ce qu'elle s'en souvienne par cœur. Il est possible d'augmenter la mémorisation en exploitant des méthodes d'association d'idées et de visualisation dans l'espace.

La **mémoire procédurale** regroupe quant à elle l'ensemble des gestes appris, la restitution de cette mémoire est la plupart du temps automatique. Le corps sait faire les choses sans qu'il y ait besoin de se concentrer dessus. Un stimulus adéquat peut déclencher ces automatismes. Il est intéressant de solliciter cette mémoire pour prendre des habitudes. Pour cela, il est possible de répéter un geste de nombreuses fois ou de créer des rituels, des routines, qui permettront de passer de quelque chose d'inhabituel et potentiellement difficile à quelque chose d'habituel ne demandant plus aucun effort conscient.

La **mémoire perceptive**, autrement nommée mémoire sensorielle voire mémoire émotionnelle, est très puissante et permet un stockage profond de l'information. Un stimulus émotionnel peut faire resurgir des informations issues d'autres mémoires alors que celles-ci n'étaient pas forcément accessibles avant. C'est notamment le cas lorsque des personnes sont en difficulté émotionnelle, un élément déclencheur activant un souvenir désagréable du passé, que cela soit conscient ou non. Au-delà des souvenirs inconfortables, elle est aussi très intéressante pour mobiliser des ressources en lien avec des moments ayant été particulièrement agréables. Cette mémoire aussi est souvent sollicitée lors de pratiques de développement personnel ou dans le cadre thérapeutique.

BIAIS D'APPRENTISSAGE

Déjouer 7 pièges cognitifs pouvant limiter l'apprentissage

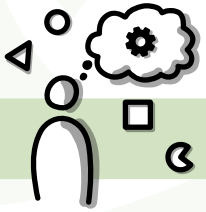
D'une manière générale, les biais cognitifs sont des distorsions de notre perception de la réalité qui altèrent notre discernement. Certains d'entre eux peuvent limiter nos apprentissages. Peu de personnes connaissent ces biais. Pourtant, les reconnaitre est un premier pas pour réussir à déjouer leurs effets limitants et libérer notre potentiel évolutif.

Il existe différentes catégories de biais :

Les **biais sensori-moteurs** concernent des distorsions au sujet des informations sensorielles qui nous parviennent. Ce sont des illusions.

***Exemple** : Les illusions d'optique comme les trompe-l'œil qui donnent une impression de trois dimensions alors qu'elle sont réellement en deux dimensions.*

Les **biais attentionnels** concernent des distorsions du traitement de l'information liées à nos préoccupations ou à nos centres d'intérêt.

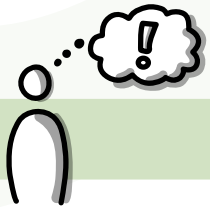


***Exemple :** la difficulté à maintenir une attention focalisée sur une conversation lorsque l'environnement est bruyant.*

Les **biais mnésiques** concernent des distorsions au sujet de nos souvenirs.

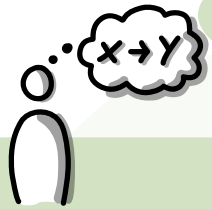
***Exemple :** les émotions éprouvées au moment de se souvenir de quelque chose et qui transforment le souvenir de cette chose.*

Les **biais de jugement** concernent des distorsions au sujet de croyances non fondées.



***Exemple :** se fier à sa première impression sur une personne sans prendre le temps de vérifier si elle est vraie.*

Les **biais de raisonnement** concernent des distorsions d'analyse de l'information.



***Exemple :** considérer qu'une chose est la conséquence d'une autre alors que cela n'a aucun rapport.*

Les **biais de personnalité** concernent des distorsions liés à la personnalité, à la culture et aux habitudes.

***Exemple :** ce qui est normal dans une culture européenne n'est pas forcément normal dans une culture africaine.*

Voici une sélection des biais qui nous semblent avoir le plus d'impact sur le processus d'apprentissage.

BIAIS DE CONFIRMATION

Ce biais correspond à la tendance instinctive du cerveau à chercher en priorité les informations qui confirment et confortent notre manière de penser et à négliger celles qui la remettent en question. Il nous pousse souvent à ignorer ou discréditer les informations qui contredisent nos croyances et invite à confirmer les croyances déjà en place. Son influence nous pousse à croire ce que nous voulons croire. Pour s'en préserver, méfiez-vous de vos croyances et ouvrez-vous à la possibilité qu'elles soient fausses.

***Exemple :** « Je suis incapable de parler en public » alors que, sauf handicap sévère, tout le monde en est capable.*

BIAIS D'ÉTIQUETAGE

Ce biais correspond à la tendance du cerveau à poser des jugements arrêtés sur soi-même et sur les autres. Il nous pousse souvent à figer une identité réductrice. Pour s'en préserver, méfiez-vous de vos tendances à identifier les personnes par un « elle est ceci ou il est cela » et ouvrez-vous à une approche évolutive dans laquelle tout le monde à la possibilité de changer et change continuellement.

***Exemple :** « Elle est lunatique » alors que la personne est temporairement en difficulté émotionnelle suite à une mauvaise nouvelle qu'elle n'a pas partagée.*

BIAIS D'ABSTRACTION SÉLECTIVE

Ce biais correspond à la tendance à retenir un détail d'un événement et à l'interpréter hors de son contexte en exagérant le négatif et en minimisant le positif. Pour s'en préserver, élargissez votre point de vue, évaluez les aspects positifs en plus des aspects négatifs. Cherchez à identifier trois points positifs pour un négatif.

***Exemple** : « Mon site web est nul » alors qu'une seule personne a émis des critiques sur la page d'accueil, alors que plusieurs autres ont trouvé le site agréable.*

BIAIS DE NÉGATIVITÉ

Il correspond à la tendance à donner plus de poids aux expériences négatives qu'aux expériences positives et à s'en souvenir davantage. Pour s'en préserver, transformez vos perceptions, mettez en avant les aspects positifs, les apprentissages qu'il est possible de faire. Valorisez-les trois fois plus que les aspects négatifs. Tenez à jour un carnet de cinq à dix gratitudes par jour pour vous habituer à percevoir autrement.

***Exemple** : « La journée était nulle » alors que seules 10 minutes ont été désagréables.*

BIAIS DE DISQUALIFICATION DU POSITIF

Il correspond à la tendance à transformer une expérience neutre ou positive en une expérience négative. Pour s'en préserver, méfiez-vous de vos tendances à focaliser sur une critique désagréable et à ignorer tout le reste. Élargissez votre point de vue : évaluez les aspects positifs en plus des aspects négatifs. Cherchez à identifier trois points positifs pour un négatif.

***Exemple** : « Ce conférencier était nul » alors que ce dernier a simplement eu du mal à partager un concept parmi une dizaine d'autres.*

Je ne perds jamais,
soit je gagne, soit j'apprends

Nelson Mandela

BIAIS D'AUTO-COMPLAISANCE

Il correspond à la tendance à s'attribuer le mérite des réussites et d'attribuer les échecs à des facteurs externes, contextes ou personnes. Pour s'en préserver, méfiez-vous de vos tendances à attribuer les échecs aux autres ou aux contextes extérieurs. Assumez la responsabilité de vos échecs et veillez à apprendre d'eux.

***Exemple :** « Quand je m'occupe de l'organisation ça se passe super bien, sauf quand les clients s'en mêlent » alors que cela ne fonctionne pas toujours bien lorsque je m'en occupe seul·e et qu'il est arrivé que cela se passe bien quand les client·es s'en sont mêlé·es.*

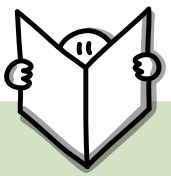
BIAIS DE SUR-GÉNÉRALISATION

Il correspond à la tendance à tirer une conclusion généralisante sur la base d'une seule ou de quelques expériences. Pour s'en préserver, méfiez-vous de vos pensées simplifiantes et de vos conclusions hâtives. Apprenez à spécifier précisément les situations en les décrivant de manière factuelle. Osez recommencer une expérience quitte à changer de stratégie de mise en œuvre.

***Exemple :** « Les personnes entrepreneuses ne pensent toutes qu'à l'argent » alors qu'une seule personne ayant cette orientation est à la source de cette conclusion.*

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le cerveau est un système complexe et interconnecté dont la plasticité permet l'apprentissage et l'adaptation tout au long de la vie.
- Les différents types de mémoire (court terme, épisodique, sémantique, procédurale, perceptive) jouent des rôles complémentaires dans l'apprentissage.
- Les émotions et la répétition sont des facteurs clés dans le processus de mémorisation et d'apprentissage.
- Les biais cognitifs peuvent limiter notre apprentissage, leur identification permet de mieux les dépasser.

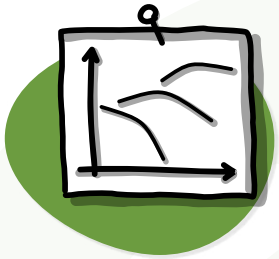


POUR ALLER PLUS LOIN

Kahneman D. 2011. ***Système 1 Système 2 : les deux vitesses de la pensée***

STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE

Utiliser des stratégies pour intégrer et ancrer profondément les apprentissages



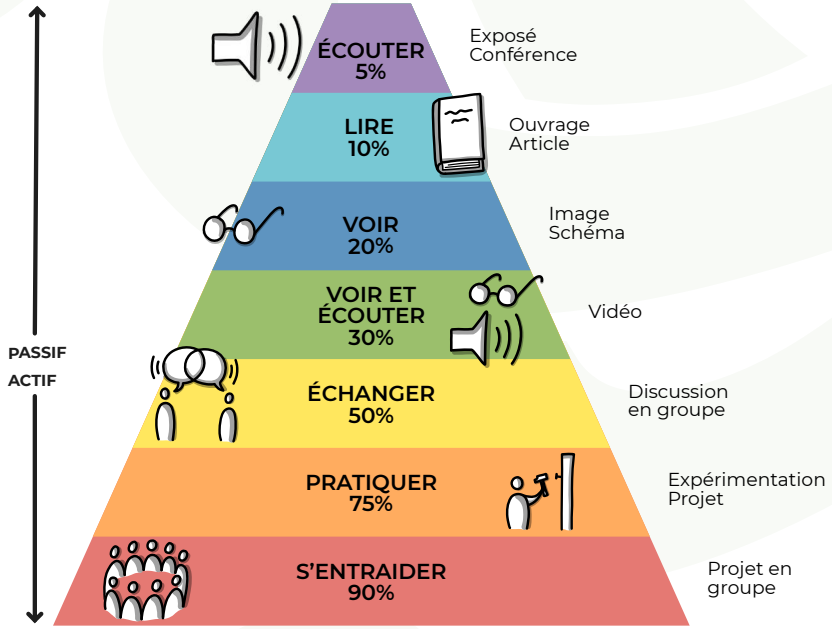
En tant qu'apprenant·e, il est possible d'optimiser les apprentissages en choisissant des stratégies appropriées.

Les apprentissages passifs peuvent servir de base aux apprentissages, mais leur taux de rétention 24 heures après le cours reste limité :

- **Écouter** un cours permet une rétention d'environ **5%**.
- **Lire** permet une rétention d'environ **10%**.
- **Visualiser** des supports visuels permet une rétention d'environ **20%**.
- **Visualiser et écouter** un cours, comme une vidéo, permet une rétention d'environ **30%**.

Les apprentissages actifs permettent une bien meilleure rétention :

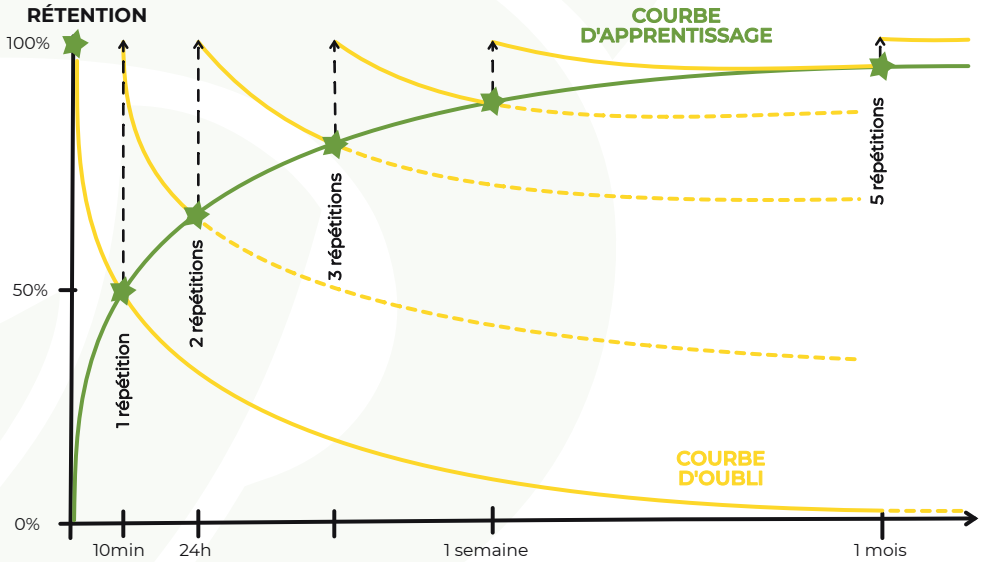
- **Échanger** lors d'un cours avec des questionnements, des partages de points de vue, permet une rétention d'environ **50%**.
- **Pratiquer** permet une rétention d'environ **75%**.
- **S'entraider** permet une rétention d'environ **90%**.



RÉDUCTION DE LA COURBE DE L'OUBLI

Utiliser 6 stratégies pour réduire la courbe de l'oubli

Une bonne connaissance du fonctionnement du système humain, et particulièrement de la mémoire, fait une différence significative dans un processus d'apprentissage. Lorsqu'une personne apprend quelque chose de nouveau, elle en oublie généralement 50% dans les 24 heures, 50% de ce qui reste dans les 7 jours et 50% de ce qui reste dans le mois. La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'intégrer les connaissances et de réduire cette courbe de l'oubli de plusieurs manières.



RENDRE LE SYSTÈME DISPONIBLE

Un premier aspect important pour soutenir l'apprentissage est de prendre soin du corps en se reposant suffisamment, en s'hydratant, en mangeant sainement, en bougeant et en prenant l'air. Des études démontrent que ces pratiques permettent d'ajouter quelques points à notre quotient intellectuel.

FAIRE DES ASSOCIATIONS D'IDÉES

Il est possible de faire des liens entre ce que nous cherchons à mémoriser et des informations qui le sont déjà. Cela permet de mettre à contribution la puissante capacité d'association et de visualisation du cerveau.

Cette technique permet d'augmenter l'ancrage dans la mémoire et ainsi d'avoir accès à cette information plus rapidement lorsqu'il y en aura besoin. Cela demande un peu de préparation. Commencez par identifier dix images de souvenirs intenses ou inventez dix images exagérément amusantes, l'intensité émotionnelle ressentie jouant en faveur de la mémorisation. Une fois que c'est fait, vous pouvez associer chaque concept à mémoriser à une de ces images. À chaque fois, vous créez une nouvelle image, si possible exagérément amusante, associant l'image d'origine et l'image du concept à mémoriser.

RE-LIRE, RÉ-ÉCOUTER, RE-REGARDER

Il est également possible de relire, de réécouter ou de re-visionner les supports trois fois ou plus : le faire quelques heures après la première exposition, le refaire au bout d'une semaine puis encore une fois au bout d'un mois. À chaque ré-exposition, la réactivation de l'information permet d'ancrer celle-ci plus profondément.

ÉCRIRE ET DESSINER

Il est aussi possible d'écrire et de dessiner dans un cahier, de l'illustrer ou de faire des cartes mentales. Les personnes kinesthésiques mémorisent souvent mieux en passant par le geste, les personnes visuelles en passant par des images et les personnes auditives en passant par des mots. Quant à la carte mentale (ou mindmap), c'est une technique puissante qui se rapproche de la manière dont le cerveau crée ses associations au niveau des connexions neurologiques. Elle permet d'associer un concept à des sous-concepts en utilisant des modalités kinesthésiques, visuelles et auditives. Il arrive que les personnes qui utilisent ces techniques n'aient même pas besoin de relire ou de revoir leurs notes.

Dis-moi et j'oublierai,
montre-moi et je me souviendrai,
implique-moi et je comprendrai.

Proverbe chinois

EN PARLER ET ÉCHANGER

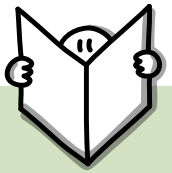
Il y a moyen de faire encore mieux. Parler du sujet ou transmettre ce qui a été appris à une tierce personne, c'est une manière de faire gagnant-gagnant : la personne qui transmet réduit sa courbe de l'oubli et l'autre apprend quelque chose qu'elle ne connaissait pas. Elles pourraient donc se remercier mutuellement, se célébrer : « merci de me partager ce que tu as appris », « merci de me permettre de réduire ma courbe de l'oubli ».

PRATIQUER

Au-delà des stratégies qui visent principalement la mémorisation, un élément clé pour retenir et pour intégrer est de pratiquer. D'ailleurs, est-il réellement possible de connaitre sans pratiquer ? La pratique vous mènera à la création de compétences concrètement utiles, sans quoi tout ce qui aura été appris ne restera que de la théorie, du savoir sans savoir-faire.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les apprentissages actifs (pratiquer, échanger, s'entraider) permettent une bien meilleure rétention que les apprentissages passifs (lire, écouter, visualiser).
- La courbe naturelle de l'oubli peut être significativement réduite grâce à des stratégies d'apprentissage appropriées.
- La disponibilité du système (repos, hydratation, alimentation, mouvement) est importante pour optimiser l'apprentissage.
- Les techniques d'association d'idées, de répétition espacée et de transcription (écriture, dessin) renforcent la mémorisation.
- La pratique régulière et la transmission à d'autres permettent d'ancrer durablement les apprentissages.



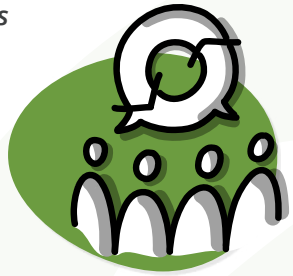
POUR ALLER PLUS LOIN

Buzan T. 2018. ***Développez votre intelligence avec le mind mapping : Mémorisation, créativité, communication : la méthode révolutionnaire pour booster vos capacités !***
Buzan T. 2011. ***Une tête bien faite***
Kwik J. 2022. ***Sans Limites : Améliorez votre cerveau, apprenez plus rapidement, et libérez votre potentiel exceptionnel***

SÉANCE DE SOUTIEN ENTRE PAIRS

Apprendre en donnant et recevant du soutien entre pairs

Qu'est-ce qu'une séance de soutien entre pairs ?
À qui et à quoi peuvent-elles servir ?



Les séances de soutien entre pairs permettent d'apprendre en donnant du soutien aux autres et en en recevant. Ces séances peuvent permettre de répondre à différents besoins : bénéficier de l'intelligence collective pour soi, aide, conseils, idées, stratégies, solutions, apprentissages, etc.

Les sujets abordés sont définis en début de séance. Dans certains contextes, il est possible et intéressant de définir les sujets à l'avance. Chaque sujet est traité avec un processus adapté : le co-développement répondra à une demande de soutien faite aux autres, le partage de pratique répondra à un besoin de partager aux autres, potentiellement suite à une demande. Ces deux pratiques invitent à l'écoute mutuelle, à l'accueil, à l'entraide, à la réflexion individuelle et collective, au partage d'idées et de conseils, visant à améliorer les stratégies et les pratiques, à prévenir des risques ou à dépasser d'éventuelles difficultés. Elles sont souvent source d'apprentissage pour l'ensemble des participant·es. Elles invitent à cultiver les capacités à analyser, à décider, à soutenir, à apprendre des succès comme des difficultés ou des échecs, à prendre conscience de l'impact soutenant que nous pouvons avoir sur les autres, à mieux percevoir nos propres grilles d'analyse et nos stratégies d'action, à en tester de nouvelles en les mettant en pratique et à en observer les effets.

Ces pratiques sont intéressantes pour accompagner les apprentissages continus, des apprentissages se faisant entre pairs sur la base de leurs expériences et de leurs meilleures stratégies et pratiques respectives, et non pas par une personne formatrice. Il est intéressant de faire des séances de soutien entre pairs avec des personnes expérimentées, celles-ci enrichiront les points de vue lors de leur tour de parole de la même manière que les autres participant·es. Chaque personne reste la seule maitresse de ce qu'elle choisit de garder de la séance. Il est possible de constituer des équipes de séance de soutien entre pairs avec des personnes venant d'horizons et de professions très différentes ou avec des personnes de professions similaires. Pour le bon fonctionnement des séances, il est préférable que les participant·es ne soient pas liés par des liens de subordinations. Ce type de lien a tendance à limiter la liberté d'expression et, par conséquent, l'intelligence collective du groupe. Il est intéressant que les séances permettent à chacun·e des participant·es de bénéficier du temps collectif en leur permettant de demander ou de proposer quelque chose au groupe. Si le groupe se rencontre de manière régulière, les personnes ayant bénéficié des séances précédentes sont invitées à faire un retour sur leurs expérimentations en début de séance.

PROCESSUS DE SÉANCE DE SOUTIEN ENTRE PAIRS

FORMAT TYPE

Les séances de soutien entre pairs se font généralement avec une équipe de 3 à 8 personnes. Elles peuvent prendre de 2 à 3 heures, sur demande ou tous les 1 à 2 mois. Elles permettent généralement de traiter entre 2 et 3 sujets par séance.

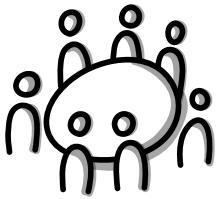
ÉTAPE DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture
2. Ordre du jour dynamique
3. Proposition
4. Consentement rapide
5. Traitement des sujets
6. Temps de clôture

Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble.

Euripide

Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales. Si l'équipe se rencontre de manière régulière, les personnes ayant bénéficié des séances précédentes sont invitées à faire un bref retour sur leurs expérimentations à cette étape.

Questions-cadres et affirmation
À toutes les personnes, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette séance ?
Si besoin : *Si vous avez de brefs retours à faire sur les séances précédentes, ils sont bienvenus ici.*

Ordre du jour dynamique - 5 à 10 minutes

Les participant·es sont invité·es à porter des propositions de sujet en lien avec des besoins personnels ou des pratiques qu'elles pourraient partager pour soutenir les autres. Chaque sujet est décrit par une phrase synthétique en précisant s'il est urgent ou non. Si besoin, les participant·es peuvent demander des clarifications.

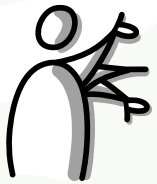
Questions-cadres
À toutes les personnes, parole libre :
Quelles sont vos propositions de sujets pour cette séance, en une phrase synthétique, et en précisant si elles sont urgentes ou non ?

Proposition - 1 à 5 minutes

Un·e participant·e est invité à porter une proposition de choix et d'ordre de traitement des sujets pour cette séance. Il peut être intéressant de rappeler que les séances devraient permettre à chacun·e de bénéficier de ce temps en équipe et que cela implique d'en tenir compte de séance en séance. Si besoin, les participant·es peuvent demander des clarifications.

Questions-cadres
À toutes les personnes, parole libre :
Avec ce que vous avez entendu, qui a une proposition de sujets et d'ordre de traitement des sujets pour cette séance ?
Quelle est ta proposition ?
Si besoin : *Je vous rappelle qu'il est important qu'au fil des séances chaque personne puisse bénéficier de ce temps collectif.*

Consentement rapide - 1 à 5 minutes



Le rôle facilitation vérifie rapidement que cette proposition ne génère pas d'objection. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ». Il est ainsi facile d'observer s'il y a plein consensus, consentement ou s'il y a des objections à prendre en compte.

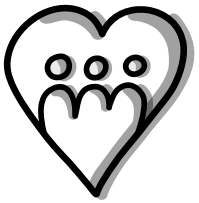
Si la décision s'avérait difficile, avec trop d'objections contradictoires, le rôle facilitation peut décider par autorité de ce qui lui semble le mieux ou le moins pire au regard de ce que les participant·es ont exprimé·es.

Questions-cadres
À toutes les personnes, tour de parole :
Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition : pour, pas contre ou contre ?
Si une personne est contre, nous écouterons son objection et je l'inviterais éventuellement à faire une autre proposition.
En cas de difficulté à décider, je déciderai sur ce qui me semble le mieux, ou le moins pire.

Traitement des sujets - 100 à 160 minutes

Chaque sujet est traité avec un processus adapté : le co-développement répondra à une demande de soutien faite aux autres, le partage de pratique répondra à un besoin de partager aux autres, potentiellement suite à une demande.

Temps de clôture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la séance. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la séance, les processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

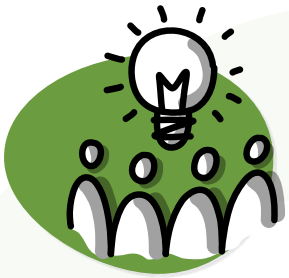
Questions-cadres
À toutes les personnes, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous en fin de séance ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a été utile ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les séances de soutien entre pairs permettent un double apprentissage : en donnant du soutien aux autres et en en recevant, créant ainsi une dynamique d'intelligence collective bénéfique pour tous.
- Chaque participant devrait pouvoir bénéficier du temps collectif au fil des séances, que ce soit en demandant ou en proposant du soutien.

CO-DÉVELOPPEMENT

Recevoir du soutien et apprendre de nos expériences respectives entre pairs



Qu'est-ce que le co-développement ?

Le co-développement permet à des personnes de donner et de recevoir du soutien et de bénéficier de l'intelligence collective en vue d'améliorer leurs stratégies et leurs pratiques.

En mettant l'intelligence collective au service de la personne qui rencontre une difficulté, il invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil, à l'entraide, à la réflexion individuelle et collective, au partage d'idées et de conseils, visant à permettre à la personne d'identifier des stratégies pour passer à la pratique et dépasser sa difficulté. L'exploration de la problématique de la personne est souvent une source d'apprentissage autant pour la personne elle-même que pour l'ensemble des participant·es. Il est possible de constituer des équipes de co-développement avec des personnes venant d'horizons et de professions très différentes ou avec des personnes de professions similaires.

PROCESSUS DE CO-DÉVELOPPEMENT

FORMAT TYPE

Le co-développement peut prendre de 45 à 90 minutes par sujet à traiter avec une équipe de 3 à 8 personnes.

ÉTAPE DU PROCESSUS

1. Présentation et demande
2. Questions de clarification
3. Précision de la demande
4. Avis et propositions
5. Plan d'action
6. Tour d'apprentissages

Présentation et demande - 1 à 5 minutes

La personne présente sa problématique, son contexte et sa demande en vue de la dépasser. Il est courant que des personnes expriment des demandes formulées négativement, il peut être intéressant d'explorer une formulation positive consistant à aller vers quelque chose plutôt qu'une formulation visant à s'éloigner de quelque chose.

Questions-cadres, recadrage
À la personne demandeuse de soutien :
Quelle est ta situation problématique et quelle est ta demande ?
Si besoin, reformulation de la demande : ***Ta demande est X ?***
Si besoin, si la personne formule négativement une demande ou cherche à s'éloigner de ce qui ne lui convient pas :
Lorsque tu ne veux plus ou que tu veux moins de X tu veux plus de quoi ?
Si besoin : ***Peux-tu nous reformuler précisément et brièvement la demande que tu fais au groupe ?***

Questions de clarification - 5 à 10 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien la situation et la demande avant de donner leur avis et leurs idées. Il est possible que la personne n'ait pas de réponse à certaines des questions et peut simplement l'indiquer. Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final il n'y a pas de question. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre :
Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre la situation et la demande ?
À la personne demandeuse de soutien :
Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que tu ne sais pas.
À la personne qui a posé la question :
Est-ce que cela répond à ta question ?
Si une personne exprime un avis :
Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis et ses idées plus tard dans le processus. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée :
Quelle est ta question ?

Précision de la demande - 1 à 5 minutes

Après avoir écouté et répondu aux questions, la personne demandeuse de soutien est invitée à clarifier son besoin en précisant la demande qu'elle fait aux participant·es.

Questions-cadres
À la personne demandeuse de soutien :
Après avoir répondu à ces questions, est-ce que tu souhaiterais clarifier ou préciser ton besoin et la demande que tu fais aux participant·es ?
Si besoin, reformulation de la demande : *Ta demande est X ?*

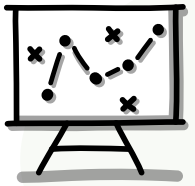
Avis et propositions - 15 à 30 minutes

Une à une, les personnes participantes sont invitées à exprimer leurs points de vue en vue de soutenir la personne ayant partagé sa problématique : chacun·n peut exprimer librement des : ressentis, impressions, questionnements réflexifs, résonances, commentaires, comparaisons, témoignages, propositions, stratégies personnelles, etc. La personne ayant partagé sa problématique écoute en silence et note ce qui lui semble utile. Si besoin, elle demande des précisions, sans entrer dans un échange. Il est aussi possible de partager 3 à 4 mots, une image et un geste qui viennent spontanément en tête en lien avec ce que la personne a exprimé.

Affirmations-cadres
Aux participant·es, en parole au centre :
Je vous laisse partager ce qui vous vient sur ce sujet, par exemple :
Quand tu as partagé… j'ai ressenti… j'ai eu l'impression que… ça m'a fait penser à…
En t'écoutant, la question qui me vient c'est…
Ce qui a résonné chez moi…
Mon expérience à ce sujet est…
Dans une situation comme celle-ci, personnellement je…
Je te propose de… Si j'étais à ta place, …

Les 3-4 mots qui me viennent sont…
L'image est…
Le geste est…

Plan d'action - 5 à 15 minutes



Après avoir écouté les différents points de vue et les propositions, la personne demandeuse de soutien est invitée à exprimer les éléments qui lui ont été les plus utiles et à préciser son plan d'action pour la suite ainsi que ses prochains pas.

Questions-cadres
À la personne demandeuse de soutien :
Quels sont les éléments qui t'ont particulièrement été utiles ?
Quel est ton plan d'action pour la suite et tes prochains pas ?

Tour d'apprentissages - 10 à 15 minutes

Pour finir, toutes les personnes présentes sont invitées à partager ce qu'elles retiennent de ce qui a été exprimé et ce qui leur a plu ou non dans le processus : apprentissages et prises de conscience.

Questions-cadres
À toutes les personnes, en tour de parole :
Comment avez-vous vécu ce processus ?
Avec quoi repartez-vous ?
Quels sont les éléments qui vous ont été particulièrement utiles ?

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le co-développement met l'intelligence collective au service d'une personne ayant un défi, permettant à chacun d'apprendre tant en donnant qu'en recevant du soutien.
- La qualité du processus repose sur une écoute mutuelle et une exploration constructive, où les questions de clarification précèdent les avis et propositions.
- Le processus aboutit à des actions concrètes pour la personne demandeuse tout en générant des apprentissages pour l'ensemble des participant·es.

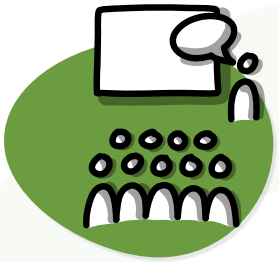
POUR ALLER PLUS LOIN

Rodhain F, Margarita L, Denayer O. & Schacherer G. 2018.
Le codéveloppement professionnel : Guide du facilitateur

PARTAGE DE PRATIQUES

Partager nos expériences au service de nos pairs

En quoi partager nos bonnes pratiques peut être mutuellement bénéfique ?



Le partage de pratique permet d'échanger et de donner du soutien à d'autres en partageant une pratique ayant bien fonctionné et pouvant être utile à d'autres en vue d'améliorer leurs stratégies et leurs pratiques. En partant d'une observation directe, il invite les participant·es à l'écoute, à la réflexion, à l'analyse pouvant porter autant sur des considérations théoriques, méthodologiques que sur des considérations humaines.

Le partage de pratique peut être intéressant pour partager un retour d'expérience suite à une séance de co-développement portant sur ce même sujet. Par exemple, une personne amène un sujet sur la préparation d'une séance collective en co-développement et peut ensuite faire un retour sur le déroulement de la séance dans un partage de pratique.

Les questions et les retours reçus des participant·es permettent à la personne qui partage sa pratique de porter un regard différent sur leurs pratiques et peuvent mettre en lumière de potentielles pistes d'amélioration. Il est souvent intéressant de constituer des équipes de partage de pratique avec des personnes venant d'horizons et de professions similaires.

PROCESSUS DE PARTAGE DE PRATIQUES

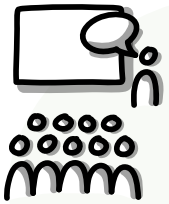
FORMAT TYPE

Le partage de pratique peut prendre de 45 à 90 minutes par sujet à traiter avec une équipe de 3 à 8 personnes.

ÉTAPE DU PROCESSUS

1. Présentation de la pratique
2. Questions de clarification
3. Tour d'avis et d'alternatives
4. 4our d'apprentissages

Présentation de la pratique - 10 à 15 minutes



En s'appuyant sur son observation directe, la personne présente son contexte et sa bonne pratique en vue de soutenir celles des autres. La présentation peut inclure des aspects théoriques, méthodologiques, humains, des étapes, des points de vigilances, etc.

Affirmation-cadre
À la personne présentant sa pratique :
Je te laisse nous présenter ton contexte et ta pratique.

Questions de clarification - 10 à 30 minutes

Les questions de clarification permettent de s'assurer que les participant·es comprennent bien les différents aspects du contexte et de la bonne pratique. Il est possible que la personne n'ait pas de réponse à certaines des questions et peut simplement l'indiquer. Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final il n'y a pas de question. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre :
Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre le contexte et la pratique ?
À la personne qui partage une pratique :
Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que tu ne sais pas.
À la personne qui a posé la question :
Est-ce que cela répond à ta question ?
Si une personne exprime un avis :
Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis et ses idées à l'étape suivante. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée :
Quelle est ta question ?

Tour d'avis et d'alternatives - 15 à 30 minutes

Les participant·es sont invités à exprimer leur point de vue en vue d'enrichir la réflexion sur la pratique présentée et potentiellement d'enrichir la pratique de la personne l'ayant présentée : ressentis, impressions, questionnements réflexifs, résonances, commentaires, comparaisons, témoignages, propositions, stratégies personnelles, etc. La personne ayant partagé sa pratique écoute en silence et note ce qui lui semble utile. Si besoin, elle demande des précisions, sans entrer dans un échange. Il est aussi possible de partager 3 à 4 mots, une image et un geste qui viennent spontanément en tête en lien avec ce que la personne a exprimé.

Affirmations-cadres
Aux participant·es, en parole au centre :
Je vous laisse partager ce qui vous vient sur cette pratique, par exemple :
Quand tu as partagé… j'ai ressenti… j'ai eu l'impression que… ça m'a fait penser à…
En t'écoutant, la question qui me vient c'est…
Ce qui a résonné chez moi…
Mon expérience à ce sujet est…
Dans une situation comme celle-ci, personnellement je…
Je te propose de… Si j'étais à ta place, …

Les 3-4 mots qui me viennent sont…
L'image est…
Le geste est…

Tour d'apprentissages - 10 à 15 minutes

Pour finir, après avoir écouté les différents points de vue et les alternatives, toutes les personnes présentes sont invitées à partager ce qu'elles retiennent de ce qui a été exprimé, les éléments qui lui ont été les plus utiles et ce qui leur a plu ou non dans le processus : apprentissages et prises de conscience.

Questions-cadres
À toutes les personnes, en tour de parole :
Comment avez-vous vécu ce processus ?
Avec quoi repartez-vous ?
Quels sont les éléments qui vous ont particulièrement été utiles ?

Si deux individus se rencontrent
et échangent un dollar,
ils se quittent tous les deux
avec un dollar.
Si deux individus se rencontrent
et échangent une idée,
ils se quittent tous les deux
avec au moins deux idées.

Thomas Jefferson

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le partage de pratique permet de partager une bonne pratique au service de nos pairs, enrichissant tant la personne qui partage que celles qui reçoivent.
- Le processus favorise un enrichissement mutuel où chaque participant·e peut apporter son point de vue et repartir avec de nouvelles idées et perspectives.

ÉCOCRATIE

ATTITUDE & COMMUNICATION

Communiquer *constructivement*

PRÉSENCE ACTIVE

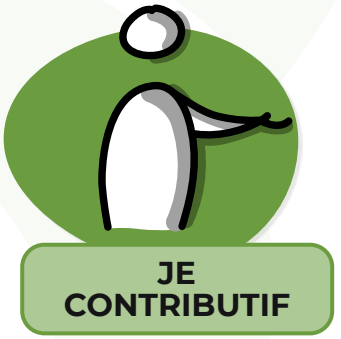
ÉCOCRATIE
ATTITUDE & COMMUNICATION

Contribuer à des interactions et des relations de qualité

Comment nos organisations peuvent-elles fonctionner correctement si leurs membres ne sont pas capables de collaborer ?
Et comment les personnes peuvent-elles le faire si elles ne savent pas communiquer constructivement ?
Comment pouvons-nous impacter positivement la qualité relationnelle et la dynamique collaborative en tant que « JE » contributif ?

Ce chapitre pose les bases des attitudes et des pratiques de communication permettant à chacun·e de contribuer à des dynamiques collaboratives constructives.

Dans une perspective systémique, ces interactions forment un réseau dynamique où chaque contribution individuelle influence l'ensemble du système. Chacun·e de nous, par notre présence et nos comportements, peut influencer et contribuer à la qualité relationnelle et à la manière dont le collectif fonctionne, s'autorégule et évolue.



Soutenir l'évolution personnelle
& la communication en conscience

État d'esprit apprenant
Intelligence émotionnelle
Présence consciente
Communication contributive
Feedback constructif

COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Communiquer de manière habile et assertive en prenant en compte les différences de perceptions

Qui n'a pas rencontré de difficultés à se faire comprendre ou à comprendre l'autre ?
Qui est au clair sur les attitudes et les propos qui alimentent des émotions conflictuelles ?
Qui est à l'aise lorsque la situation devient tendue, pour accueillir des propos maladroits, des critiques, des jugements ?
Qui n'a pas fini par s'en vouloir à soi-même ou à l'autre ?
Qui sait faire la distinction entre un point de vue subjectif et la réalité objective ?
Qui a pris le temps d'apprendre à communiquer habilement ?
Des mal-écoutés, des mal-exprimés qui génèrent des mal-entendus...

La plupart des personnes et des équipes rencontrent des difficultés en lien avec le facteur humain, les attitudes et la communication des un·es et des autres. Ces difficultés sont souvent liées à un manque de connaissances et de compétences émotionnelles et relationnelles. Elles partent généralement de notre état d'esprit, de nos valeurs et de nos croyances. Ces dernières conditionnent nos pensées, nos émotions, nos comportements, nos habitudes et par là même notre vie. Nos difficultés relationnelles sont aussi conditionnées par le fonctionnement de notre cerveau. Ce dernier a de nombreux réflexes de protection et tend à répéter encore et encore nos stratégies et comportements du passé, essayant ainsi de bien faire et de nous protéger, même si ce n'est pas toujours fonctionnel.

Il existe de nombreuses approches proposant des stratégies pour faciliter les relations, que ce soit dans un contexte personnel, dans un contexte collaboratif ou dans dans un contexte d'accompagnement des personnes. Si vous faites des recherches sur l'art de la communication et sur l'art de vivre avec les émotions, vous vous apercevrez que ce sont de vastes sujets. Les approches que nous vous proposons se complètent mutuellement tout en nourrissant une même intention : vivre des relations de qualité.

Entre ce que je pense,
ce que je veux dire,
ce que je crois dire,
ce que je dis,
ce que vous voulez entendre,
ce que vous entendez,
ce que vous croyez en comprendre,
ce que vous voulez comprendre,
et ce que vous comprenez,
il y a au moins neuf possibilités
de ne pas se comprendre.

Bernard Werber

ENJEUX DE LA COMMUNICATION

Percevoir les enjeux de la communication au niveau des personnes, des équipes et de l'humanité

Personnes

- Réguler les besoins entre 2 personnes.
- Comprendre l'autre, se faire comprendre, décider ensemble.
- Reconnaitre l'impact de la communication sur la qualité relationnelle.
- Percevoir l'impact de la communication sur la qualité de vie et le bien-être.
- Réduire les risques de conflits, les résoudre lorsqu'ils apparaissent, en comprenant les ingrédients et la mécanique conflictuelle.
- Sortir au mieux des situations relationnelles délicates.

Équipes

- Réguler les différents besoins inhérents aux collaborations.
- Prendre des décisions pertinentes.
- Fédérer les personnes autour d'une culture de communication gagnant-gagnant et des grilles de lectures communes.
- Faciliter la confiance mutuelle en sécurisant la qualité des interactions.
- Communiquer de manière constructive, même en présence d'obstacles.
- Gagner en maturité collaborative en intégrant mieux la complexité du facteur humain.

Humanité

- Cultiver l'art de la paix.

FONCTION DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

La communication interpersonnelle a plusieurs fonctions.

Ajustement mutuel

Elle permet d'interagir, de faire ensemble, de nous ajuster mutuellement.

Nourriture émotionnelle

Elle nourrit le besoin de relations - troisième niveau de la pyramide des besoins - et le besoin d'intensité relationnelle.

L'analyse transactionnelle décrit une échelle d'intensité de la plus subtile (peu nourrissante) à la plus forte (très nourrissante) :

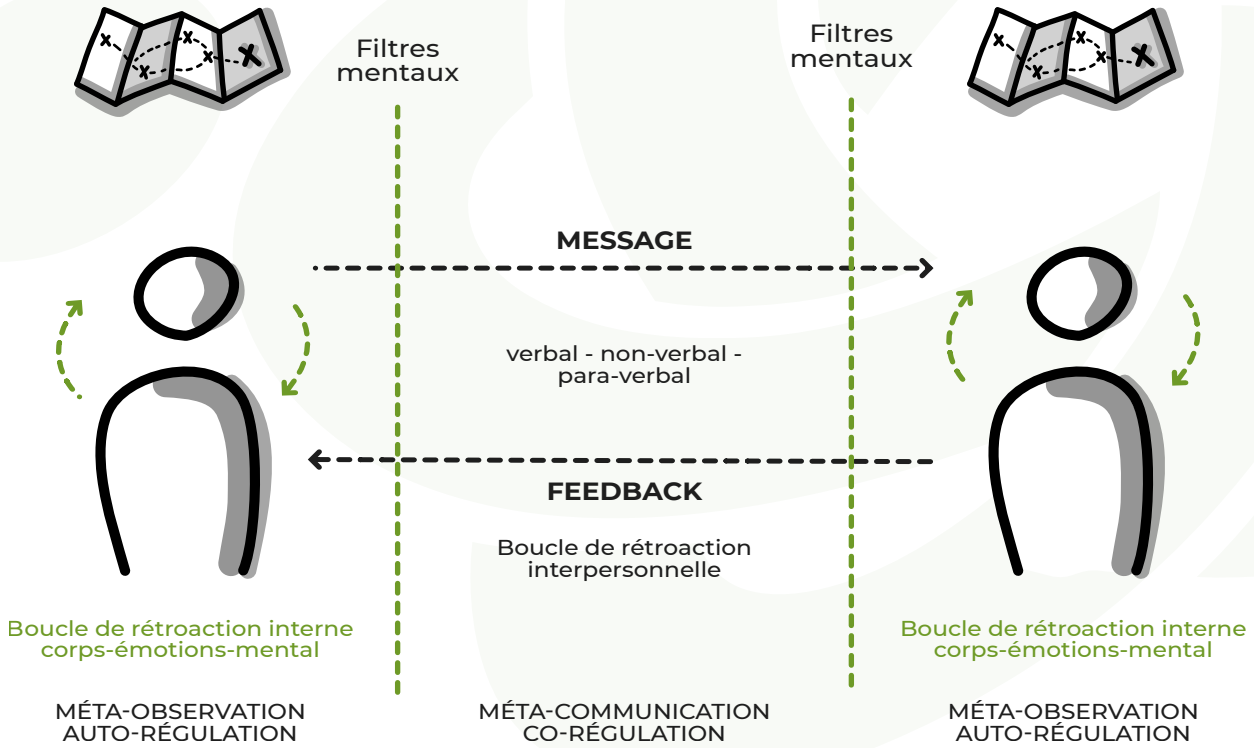
- Croisement de regard rapide
- Contact bref, échange d'information, un bonjour, une poignée de main
- Regard dur ou doux
- Dispute courte
- Sourire, compliment
- Contact physique, se tenir la main, se prendre dans les bras
- Bonne conversation
- Dispute importante
- Discussion profonde, tendresse, intimité

SCHÉMA DE COMMUNICATION EXPRESSION & ÉCOUTE

Percevoir la complexité de la communication humaine

D'une manière générale, communiquer semble simple. Cela consiste en des échanges de messages, un message émis et un message reçu, une personne qui s'exprime et une personne qui écoute. Dans la réalité c'est un peu plus complexe. Entre l'émission et la réception, les messages peuvent être distordus à plusieurs endroits entre ce que pense la personne qui s'exprime et ce qui est finalement compris par l'autre.

La communication interpersonnelle implique des systèmes complexes : des êtres humains qui interagissent entre eux. Il y a donc au moins deux dimensions de systèmes complexes : la dimension interpersonnelle (la relation) et la dimension intra-personnelle (chaque personne).



BOUCLE DE RÉTROACTION INTERPERSONNELLE

Sous l'influence de ses filtres mentaux, une personne perçoit des informations, les traite puis émet un message verbal, non-verbal et para-verbal. Avec ses propres filtres, l'autre personne réceptionne des informations, les traite puis émet un message en retour. Au-delà des différences au niveau de nos capteurs de perception sensorielle, les filtres sont composés de nos valeurs et anti-valeurs, ainsi que de nos croyances soutenantes ou limitantes. Nous appelons **méta-communication** le fait d'échanger sur le processus de communication inter-personnelle. Nous appelons **co-régulation** le fait de réguler les interactions entre plusieurs personnes. Pour cela, les capacités à exprimer, écouter, questionner et donner du feedback sont un enjeu stratégique.

BOUCLE DE RÉTROACTION INTRAPERSONNELLE, CORPS-ÉMOTIONS-MENTAL

Chacune des informations - issues de l'interaction entre deux personnes - activent les systèmes individuels internes : pensées, images, dialogues internes, émotions, sensations. Ces derniers peuvent être perçus comme agréables ou désagréables. Nous appelons **méta-observation** le fait d'échanger sur le processus de fonctionnement intrapersonnel. Nous appelons **auto-régulation** le fait de réguler notre propre système corps-émotions-mental.

SYSTÈME HUMAIN EN RELATION

Différencier 3 types de réception, de traitement et d'émission d'un message

Consciemment ou non, l'humain reçoit, traite et restitue de l'information. Il est possible de différencier 3 manières de recevoir, de traiter et d'émettre de l'information.

Réception de l'information

Le message peut être reçu de manière :

- **Auditive** : ce que nous entendons.
- **Visuelle** : ce que nous voyons.
- **Émotionnelle** ou **sensitive** : ce qui nous ressentons.

Traitement de l'information

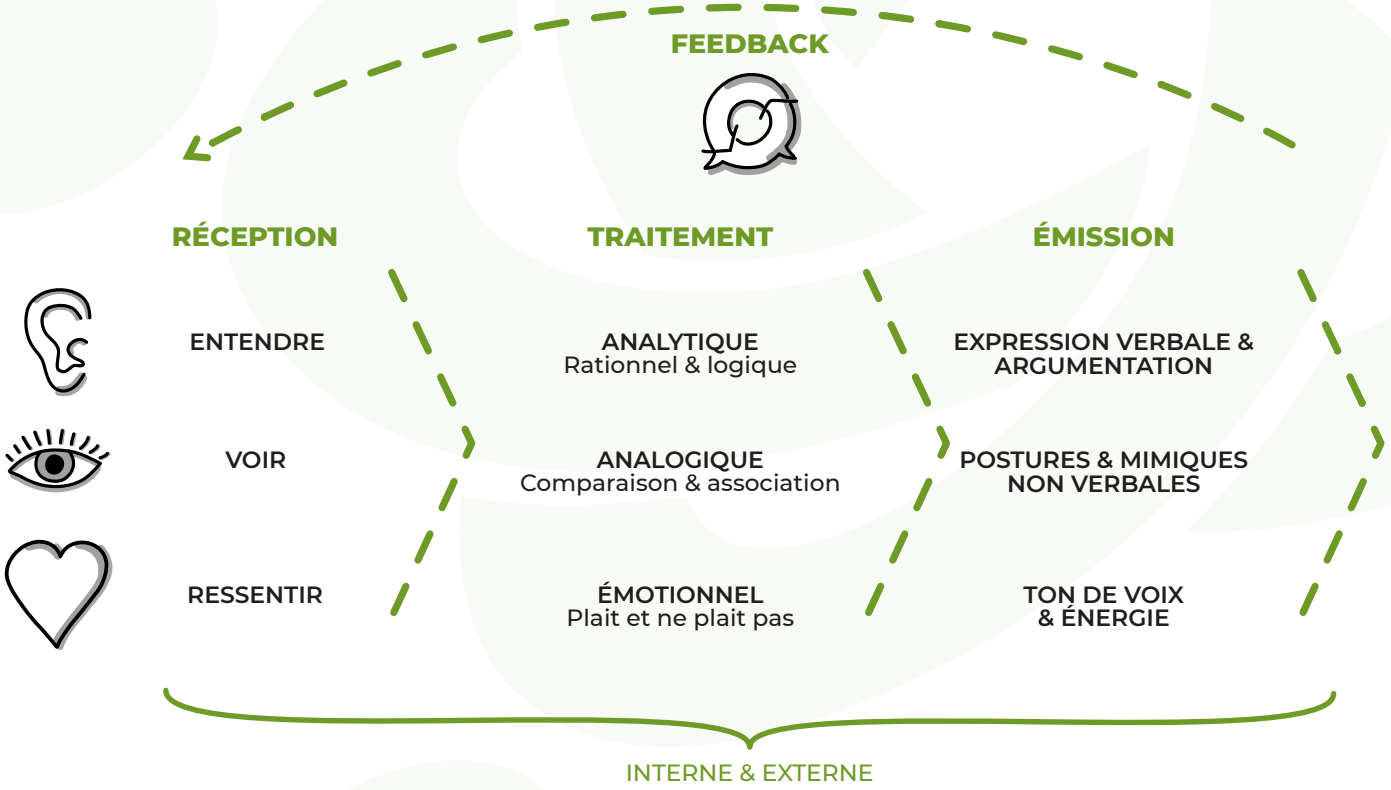
Le message peut être traité de manière :

- **Analytique** : ce que nous trouvons rationnel et logique.
- **Analogique** : ce que nous pouvons comparer ou associer à d'autres idées.
- **Émotionnelle** : ce qui nous plaît ou ne nous plaît pas.

Émission d'information

Le message peut être émis de manière :

- **Auditive** : ce que nous disons et nos arguments.
- **Visuelle** : notre posture physique et nos mimiques non verbales.
- **Émotionnelle** : le ton de notre voix, notre énergie.



Lorsque deux personnes sont en relation, chacune adopte une stratégie faite de ces neuf composantes, dans des proportions qui dépendent des interlocuteur·trices, des circonstances et du sujet de la discussion. Cette stratégie peut être très différente d'une interaction à une autre. Une interaction peut commencer sur le registre rationnel et se terminer sur le registre émotionnel. Chaque personne adapte sa stratégie - consciemment ou non - en fonction des retours de son interlocuteur·trice.

AMPLIFICATION DE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Quand les personnes se font emporter par des émotions inconfortables, leur stratégie de communication habituelle a tendance à se renforcer naturellement. Par exemple, une personne qui s'exprime sur un registre auditif a tendance à argumenter, expliquer ou démontrer de plus en plus, au fur et à mesure que les émotions s'emparent d'elle. Si sa stratégie comprend peu d'émotionnel, elle a tendance à réduire de plus en plus la part d'émotion dans sa communication, ce qui ne signifie pas qu'elle ne ressent pas d'émotions.

En nous focalisant sur un mode de communication particulier dans les situations difficiles, nos capacités de réception, de traitement et d'émission de l'information se retrouvent restreintes. De cette manière, nos émotions inconfortables participent à l'escalade conflictuelle.

Ces modes de communication sont la plupart du temps inconscients et variables d'une personne à l'autre. Lorsque tout va bien, nous avons certains schémas d'interactions habituels et lorsque ça va mal, la crise exacerbe ces tendances. Le système se met souvent à faire de la surenchère, faire plus que beaucoup, moins que peu, c'est-à-dire de plus en plus ce qu'il faisait déjà beaucoup et de moins en moins ce qu'il faisait déjà peu. Dans le même temps, les stratégies de réception de l'information ont tendance à se réduire en se polarisant sur certains registres : auditifs, visuels ou sensitifs. Si l'autre personne privilégie un mode d'expression qui se trouve justement dans l'un de ces registres affaiblis, la qualité de la communication a beaucoup de risques de se dégrader. Enfin, après l'émission et la réception, la manière de penser se focalise sur une dimension particulière : analytique, analogique ou affective. La personne sous l'emprise des émotions a de plus en plus de mal à réfléchir différemment, à voir les choses autrement.

Tendances

L'analytique s'intéresse à l'aspect rationnel.
L'analogique s'intéresse à l'issue.
L'émotionnel·le s'intéresse aux peurs.

L'analytique s'intéresse au passé.
L'analogique s'intéresse au futur.
L'émotionnel·le s'intéresse au présent.

L'analytique s'intéresse à la pensée.
L'analogique s'intéresse à l'action.
L'émotionnel·le s'intéresse à l'ambiance.

L'analytique réfléchi de manière séquentielle : un début, un milieu et une fin.
L'analogique réfléchit en comparant les choses.
L'émotionnel·le réfléchit sur les valeurs.

L'analytique dit que ce n'est pas logique.
L'analogique dit que ce n'est pas imaginable.
L'émotionnel·le dit que ce n'est pas supportable.

L'analytique est lié à ce que je suis.
L'analogique est lié à ce que je fais.
L'émotionnel·le est lié à ce que je sens.

Exemple d'un déménagement
Avec l'analytique, tout est super organisé, la prise de risque est maitrisée au regard de l'expérience passée.
Avec l'analogique, tout est orienté sur le futur emménagement de manière créative.
Avec l'émotionnel·le, tout est fait selon son feeling dans l'instant présent.

COMMUNIQUER SUR PLUSIEURS MODALITÉS

Lorsque des systèmes humains interagissent, ce qui est émis n'est pas forcément reçu. Idéalement, pour communiquer efficacement, nous pouvons nous exprimer de manière adaptée au schéma de communication de la personne. Cela implique que nous le connaissions, ce qui est très rarement le cas. Une autre stratégie consiste à **diversifier la manière de communiquer** selon les trois modes de réception : je te le **dis**, je te le **montre**, je t'**implique**.

Par ailleurs, une bonne stratégie pour savoir ce qui est perçu dans la communication est de demander un feedback sur ce qui a été reçu et compris ou de reformuler pour permettre de valider si le message souhaité est passé ou non.

ILLUSION D'UNE PERCEPTION UNIVERSELLE

Différencier l'expérience des 5 sens et l'expérience subjective individuelle

Est-il plus question de se rejoindre dans la vérité unique ou d'accueillir une part de réalité collective objective et une part de réalité individuelle subjective ?

Chaque personne est différente. Bien sûr, la plupart ont des yeux, une bouche, des mains... mais malgré ces similarités évidentes, chacun·e perçoit et vit les expériences différemment. Du point de vue de nos capteurs corporels, nous ne percevons pas les couleurs et les sons de la même manière. Au niveau de notre câblage cérébral, chaque personne est construite avec des structures logiques, des croyances, des stratégies d'interaction et de défense différentes. Les fonctionnements logiques et les besoins peuvent varier fortement d'une personne à une autre et en fonction des contextes. Ces besoins peuvent être liés à la survie, à la tradition, à la sécurité au sein du groupe, au pouvoir personnel, à l'ordre social, à la réussite personnelle, à l'égalité entre les êtres humains, à la viabilité de l'écosystème terre, à l'accueil et l'acceptation de ce qui est, ... En fonction de notre câblage cérébral, de nos valeurs et de nos croyances, notre système va chercher à satisfaire ses besoins en utilisant différentes stratégies. Certaines personnes se feront plaisir en produisant leur propre nourriture, en réunissant une tribu pour un repas, en se confrontant à d'autres dans des combats physiques ou verbaux, en s'occupant des autres, en se formant, en ayant des relations profondes et authentiques, en s'impliquant dans des projets écologiques et sociaux, ou en cultivant la paix en toute circonstance...

PERCEPTION ET RÉALITÉ

Notre vie nous donne une perception de la réalité que nous avons tendance à confondre avec la réalité. La quête de « LA réalité » est une grande et ancienne histoire que beaucoup de philosophes et scientifiques ont explorée et explorent encore aujourd'hui.

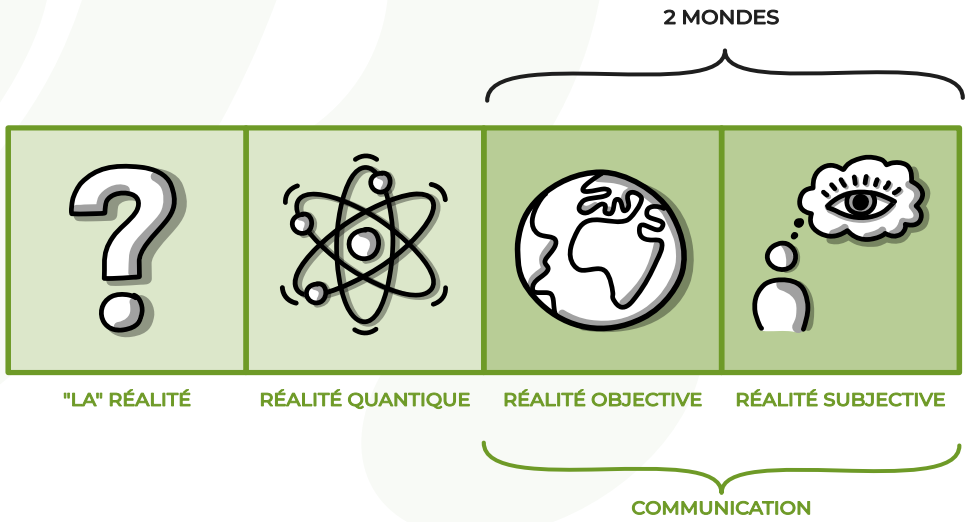
Certaines théories en physique moderne et en philosophie des sciences remettent en question notre compréhension conventionnelle de « LA réalité », du temps et de la causalité. Des physiciens renommés ont proposé des modèles qui défient nos intuitions sur ces concepts fondamentaux, bien que ces idées restent sujettes à débat dans la communauté scientifique.

L'essor des recherches en physique quantique a révélé des phénomènes au niveau subatomique qui sont souvent contre-intuitifs et difficiles à appréhender sans une formation spécialisée : ***l'état quantique avec le chat de Schrödinger, la dualité onde-corpuscule, l'intrication quantique dépassant les limites de l'espace et du temps, l'influence de l'observateur sur l'expérience***...

Ces découvertes ont considérablement élargi notre compréhension du comportement de la matière à très petite échelle.

Beaucoup de scientifiques reconnaissent qu'il reste encore beaucoup à découvrir sur l'univers et la nature fondamentale de « LA réalité ». Bien que nos connaissances scientifiques aient considérablement progressé, il existe encore de nombreuses questions non résolues et des domaines où notre compréhension est limitée. Même s'il reste de nombreuses choses à découvrir, ce qu'il est possible de faire avec ce que nous savons est déjà impressionnant.

Au-delà de ces sciences de pointe, nous vivons une expérience de la réalité basée sur nos 5 sens et sur les sciences classiques qui nous sont souvent plus familières. Nous appellerons cette portion de la réalité observable, la réalité objective des 5 sens. Au-delà de celle-ci, il en existe une autre : la réalité subjective, celle de l'expérience intérieure que nous faisons de la perception de nos 5 sens. C'est-à-dire une réalité en lien avec nos pensées, émotions et sensations, une réalité influencée par nos valeurs, nos croyances, notre histoire et nos blessures.



DEUX MONDES

Ces deux réalités - objective et subjective - sont comme deux mondes qui fonctionnent différemment. Nous pouvons percevoir et observer notre environnement extérieur à travers nos 5 sens. Nous pouvons percevoir et observer nos pensées, émotions et sensations à travers notre expérience intérieure, mentale, émotionnelle et physique. Dans notre environnement extérieur, le monde de l'expérience des 5 sens, si nous n'aimons pas quelque chose, nous pouvons essayer différentes stratégies et finir par arriver à le contrôler. Dans le monde de l'expérience intérieure, plus nous cherchons à la contrôler, plus nous risquons de la maintenir ou de la faire durer.

Nous avons beaucoup plus de possibilités de contrôle et d'influence dans notre réalité objective que dans notre réalité subjective. Il est intéressant d'arrêter de cherche à contrôler notre expérience intérieure et de plutôt apprendre à simplement l'observer attentivement et calmement.

Questions-cadres
Que puis-je le mieux contrôler : mes comportements, ou bien mes pensées, mes émotions et mes sensations ?
Est-ce que cela fonctionne quand je cherche à contrôler mes pensées, mes émotions et mes sensations ?
Combien de temps et d'énergie est-ce que cela me coûte ?

3 ATTITUDES DE COMMUNICATIONS

Sortir de l'illusion d'une communication parfaite et choisir l'assertivité

Est-il question d'avoir une communication parfaite ou de choisir la plus fonctionnelle ?

COMMUNICATION PASSIVE ET FUYANTE

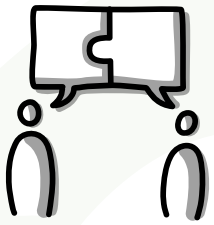
Lorsque notre communication est fuyante, passive ou inhibée, nous ne prenons pas soin de satisfaire nos besoins. Par contre, cela laisse de la place à l'autre pour satisfaire les siens. Concernant la qualité de la relation, ce type de communication permet d'en prendre soin, à court terme tout du moins. À long terme, la relation a de fortes chances de se dégrader. Concernant l'estime de soi, cette communication donne l'illusion, à court terme, de se percevoir comme quelqu'un de bien qui prend soin des autres. Mais à long terme, s'oublier soi-même et ne pas affirmer ses propres besoins a de fortes chances de dégrader l'estime que nous avons de nous-mêmes.

COMMUNICATION AGRESSIVE ET MALADROITE

Lorsque notre communication est agressive, cela nous permet satisfaire nos propres besoins, à court terme tout du moins. À long terme, la dégradation de la relation risque de ne plus nous permettre de satisfaire nos besoins, en tous cas avec cette personne. Ce mode de communication ne laisse pas vraiment la place aux besoins des autres. La qualité de la relation s'en voit rapidement dégradée. Concernant l'estime de soi, à court terme, nous pouvons ressentir de la fierté d'avoir osé prendre soin de nos besoins. À long terme, nous risquons d'être déçu·es de notre propre comportement, de l'impact désagréable que cela produit chez l'autre ainsi que par la dégradation de la relation.

COMMUNICATION AFFIRMÉE ET ASSERTIVE

Lorsque notre communication est assertive, ou affirmée, nous prenons soin d'affirmer nos besoins sans être sûr·es qu'ils seront satisfaits par l'autre, tout en prenant les besoins de l'autre en compte. Ce mode de communication invite les personnes à répondre aux différents besoins, sans forcer, ni contraindre. La qualité de la relation a de fortes chances d'être agréable et durable. Elle peut aussi se dégrader si l'autre personne n'arrive pas à intégrer suffisamment nos besoins au point que nous choisissions de mettre un terme à la relation sans être ni victimes ni persécuteur·trices. Ce mode de communication est celui qui permet le plus de développer l'estime de soi.



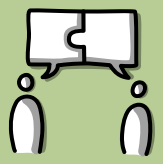
ILLUSION D'UNE COMMUNICATION PARFAITE

Aucun mode de communication n'est parfait. Notre communication ne plaira pas à tout le monde, nous ne serons pas aimé·es de toutes et de tous, et nous n'échapperons pas à des critiques ni à des jugements. Statistiquement, la communication passive ou agressive augmente les risques de voir émerger un conflit. La communication assertive est la plus fonctionnelle, elle invite à prendre soin de nos besoins et de ceux des autres.

Là où il n'y a le choix qu'entre lâcheté et violence, je conseillerais la violence.

Mahatma Gandhi

Cette citation éclaire la vision de Gandhi sur les différents modes de communication. Elle illustre une évolution des formes d'interactions de la moins fonctionnelle à la plus fonctionnelle. À la passivité, préférez la violence, à la violence, préférez la non-violence. Et si vous avez un doute, dites-vous qu'il vaut mieux exprimer maladroitement que de ne rien dire et de collectionner des tensions liées à des besoins non satisfaits.

COMMUNICATION	RESPECT DE SES PROPRES BESOINS	RESPECT DES BESOINS DE L'AUTRE	QUALITÉ DE LA RELATION	ESTIME DE SOI
PASSIVE Fuite Attitude maladroite « sans » 	plutôt non	plutôt oui	plutôt oui à court terme plutôt non à long terme	plutôt oui à court terme plutôt non à long terme
AGRESSIVE Lutte Attitude maladroite « pour ou contre » 	plutôt oui à court terme plutôt non à long terme	plutôt non	plutôt non	plutôt oui à court terme plutôt non à long terme
ASSERTIVE Engagé·e Attitude contributive ouverte « avec » 	plutôt oui	plutôt oui	plutôt oui	plutôt oui

3 CONTEXTES DE COMMUNICATION

Différencier un contexte idéal et deux contextes courants

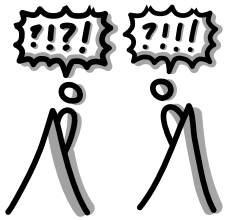
Deux personnes communiquant à l'idéal

Dans un monde idéal, les deux personnes qui échangent sont conscientes des différentes distorsions pouvant perturber les messages entre ce qui est émis et ce qui est reçu. Chacune d'elles fait sa part en vue de se comprendre mutuellement. D'un côté, la personne qui émet un message fait de son mieux pour le rendre fonctionnel et recevable. De l'autre côté, la personne qui reçoit le message fait de son mieux pour s'assurer de le comprendre.

Une des deux personnes communiquant à l'idéal

La réalité est souvent qu'au mieux, une des deux personnes est consciente des différentes distorsions pouvant perturber les messages. Dans cette situation, cette personne soutient l'autre personne à s'exprimer et s'assure de la comprendre. Elle fait aussi de son mieux pour s'exprimer de manière fonctionnelle et recevable et pour s'assurer d'être comprise.

Personne ne communiquant à l'idéal



Cette situation est très courante. Les personnes échangent de l'information et cela peut fonctionner ou non. Lors de dysfonctionnements, les personnes se retrouvent en difficulté car elle ne comprennent pas ce qui pose problème ni comment faire pour améliorer la situation. Ce manque de connaissance, de conscience et de stratégie fait que de nombreuses personnes se retrouvent en conflit alors qu'elles ne le souhaitent pas.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La communication interpersonnelle implique deux niveaux de complexité : fonctionnement interne de chaque personne (intrapersonnel) et la relation entre les personnes (interpersonnel).
- Tout message peut être reçu, traité et émis de trois manières différentes : visuelle, auditive et émotionnelle. La diversification des modes d'expression augmente les chances d'une communication fonctionnelle.
- Notre perception courante de la réalité comporte deux dimensions : la réalité objective (observable par les 5 sens) et la réalité subjective (notre expérience intérieure).
- Il existe trois attitudes de communication principales : passive (fuyante), agressive (maladroite) et assertive (affirmée).
- L'assertivité consiste à prendre soin de ses besoins et de ceux de l'autre. Sans être parfaite, elle est généralement la plus fonctionnelle.

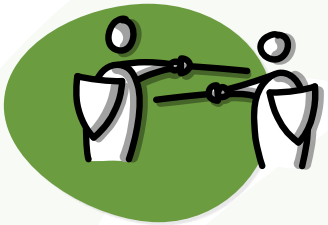
POUR ALLER PLUS LOIN

Rosenberg M.B. 2016. ***Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs***
Éon F. 2015. ***J'ai décidé de faire confiance - Comment bien s'entendre avec tout le monde… ou presque***
Lattuada A. & De Boni F. 2017. ***Et tout le monde s'en fout – La vérité*** *(vidéo)*

RÉACTIONS AUTOMATIQUES ET CONFLITS

Choisir d'agir et de communiquer en conscience plutôt que de réagir

Quelles réactions pouvons-nous avoir lorsque l'interaction nous fait vivre des émotions inconfortables ?



Pour éviter de ressentir des émotions trop fortes ou trop difficiles à accepter, nous avons tendance à réagir par des comportements d'adaptation dits de survie. En cela, nous faisons comme les animaux qui, face au danger, se mettent dans des états défensifs. Ces mécanismes sont précieux pour protéger la vie. Mais ils sont rarement nécessaire dans notre vie de tous les jours.

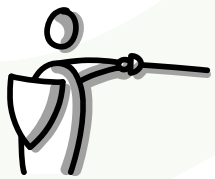
Lors d'interactions difficiles, notre cerveau a tendance à réagir instinctivement s'il perçoit quelque chose de menaçant. Il fait alors de son mieux pour nous préserver du danger. Comme chez les autres mammifères, il active des réflexes de défense de type **lutte** et **fuite**, soit en allant vers l'affrontement, soit en cherchant à l'éviter.

Ces mécanismes de défense nous entraînent souvent dans un cercle vicieux : les émotions difficiles entrainent des comportements d'évitement, qui entrainent des émotions difficiles, qui entrainent des comportements d'évitement. Une boucle coincée. Ces mécanismes prennent beaucoup de temps et d'énergie. Même s'ils fonctionnent parfois à court terme, ils sont généralement inefficaces à moyen ou long terme, et donnent souvent l'impression d'être stupide car ils ne fonctionnent pas vraiment, voire pas du tout.

3 MÉCANISMES DE DÉFENSE AUTOMATIQUE

Prévenir ou sortir des automatismes de type lutte et fuite

LUTTE



Lors de situations difficiles, nous pouvons nous battre contre la situation, les pensées, les émotions, les sensations, nous dire qu'elles ne devraient pas être là, tenter de rationaliser et d'analyser, nous retrouver à ruminer pendant des heures. Nous retrouvons ici des comportements comme : se réprimer, argumenter, prendre le contrôle, ruminer, être violent·e, se dévaloriser, se faire rassurer… Lors des interactions, la contre-attaque et la justification sont souvent des formes de lutte.

Contre-attaque

Lors d'une interaction dans laquelle nous nous sentons attaqué·es, le fait de contre-attaquer à tendance à alimenter l'escalade conflictuelle et à mettre de l'huile sur le feu. Cela génère des émotions désagréables chez l'autre personne et nous expose aussi à de nouvelles attaques.

Justification

Face à des accusations ou à la déformation de faits, il est courant de tenter d'argumenter et de se justifier. Bien que l'intention vise généralement à rééquilibrer la situation, cela fonctionne rarement lorsque celle-ci est tendue. L'autre personne a souvent du mal à recevoir de l'information tant qu'elle est en difficulté émotionnelle.

FUITE

Lors de situations difficiles, nous pouvons avoir peur d'être débordé·es par nos émotions et par les comportements réactifs que nous avons tendance à avoir, nous mettre de côté, nous vexer, bouder. Nous nous rendons inaccessibles pour éviter de souffrir. Nous pouvons avoir peur de ne pas être intéressant·es, faire le clown, l'idiot·e plutôt que de nous exposer de manière authentique. Nous retrouvons ici des comportements comme : se cacher, s'échapper, se distraire, se détacher, s'abrutir… Les mécanismes de fuite sont la porte ouverte à des comportements excessifs et compulsifs de type : drogue, alcool, jeux, nourriture, films, lecture, tabac, shopping, sexe, internet… Dans des interactions, la fuite physique ou intérieure et la distraction en sont des formes courantes.

Évitement

Lors d'une interaction difficile, la fuite peut être initiée par la confusion, la crainte, la colère ou lorsque d'autres stratégies se sont montrées inefficaces. La fuite peut prendre différentes formes : la personne peut physiquement partir, elle peut aussi fuir en elle-même et se retirer dans son intériorité et s'enfermer dans le mutisme.

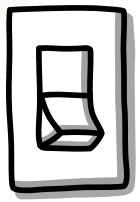
Distraction

Changer de sujet peut aussi être une forme de fuite pour éviter un échange délicat. Cette réaction est parfois efficace pour désamorcer la situation. Elle peut aussi aggraver la situation, si l'autre personne se rend compte du stratagème d'évitement.

IMMOBILISME

Lors de situations difficiles, nous pouvons être sous le choc, sidéré·es, ne pas savoir quoi faire ou dire, ne plus bouger, nous retrouver tétanisé·es. C'est une réaction courante, surtout dans les situations où il y a des rapports de force ou d'autorité entre les personnes. De l'extérieur, l'immobilisme peut fortement ressembler à une fuite, à du mutisme, à un abandon de faire quoi que ce soit. C'est rarement un choix pour la personne qui le vit. Elle peut simplement être bloquée, comme un ordinateur qui aurait un bug.

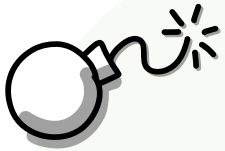
BOUTON LUTTE



Le bouton lutte est une métaphore pour parler de l'activation de nos mécanismes de défense automatique. Lorsque le bouton lutte est à l'arrêt, nos émotions sont libres d'aller et venir. Nous ne gaspillons pas de temps et d'énergie à les combattre ou à les fuir, nous ne fabriquons pas d'émotions inconfortables supplémentaires. Lorsque le bouton lutte est en marche, la chimie du corps nous met en difficulté. Nous nous retrouvons embarqué·es par nos inconforts et pouvons gaspiller beaucoup de temps et d'énergie à lutter contre eux. C'est pourquoi, les luttes contre nos pensées et nos émotions génèrent souvent de l'« inconfort sale », c'est-à-dire des inconforts supplémentaires : « ressentir de la colère face à mon inquiétude, de l'inquiétude face à la colère, de la culpabilité à cause de ma culpabilité… ».

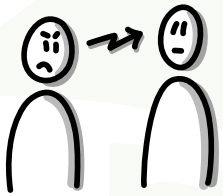
3 CONFLITS EN NOUS

Observer et dépasser 3 formes de conflits en nous



Lorsque nous vivons des situations conflictuelles, nous pouvons couramment observer trois différents types de conflits en nous-mêmes : la rancune, la rancœur et les remords. Ces trois formes de conflits sont généralement liées à l'émotion de la colère vis-à-vis de ce qui s'est passé et de ce qui est encore présent.

Rancune envers l'autre

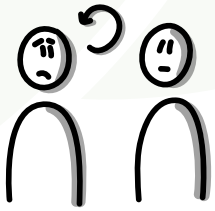


La rancune est une forme de colère envers l'autre personne. Nous lui en voulons. Elle nous a fait souffrir par ses actes ou les conséquences de ses actes, « ça fait mal ».

Rancœur contre soi

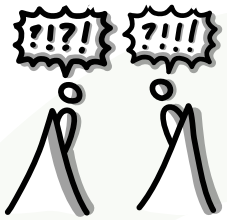
La rancœur est une forme de colère envers nous-mêmes. Nous nous en voulons de ne pas avoir été capables de faire mieux, « j'aurais dû lui dire ceci, pourquoi est-ce que je n'ai pas fait cela ? ».

Remords de mon comportement envers l'autre



Les remords sont aussi une forme de colère envers nous-mêmes pour notre comportement envers l'autre personne. Nous nous en voulons de nos comportements ou de leurs conséquences. Nous nous en voulons de l'avoir fait souffrir, « j'ai vraiment été ignoble avec elle, je ne voulais pas lui faire mal ».

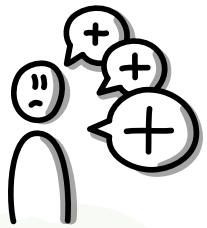
ESCALADE CONFLICTUELLE



Éviter 3 réactions qui alimentent le conflit

Afin d'éviter d'aggraver les situations conflictuelles, il est intéressant d'éviter les trois réactions suivantes : la surenchère, la litanie et le retrait.

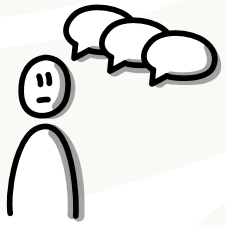
SURENCHÈRE



Dans le mécanisme de lutte par la surenchère, la personne est de plus en plus dans sa stratégie de communication habituelle, faisant de plus en plus ce qu'elle faisait déjà beaucoup et de moins en moins ce qu'elle faisait déjà peu. La conversation devient de moins en moins efficace et finit par se rompre. Une personne dont la stratégie est plutôt dans le registre des émotions, pourra reprocher à l'autre son insensibilité, son manque de cœur et dans le même temps se trouvera de moins en moins en capacité d'entendre des arguments.

Une personne dans le registre de l'argumentation rationnelle et factuelle sera peu sensible, voire même agacée, par des propos émotionnels. Une personne dans le registre de l'attitude cherchera à renforcer sa légitimité, à convaincre, avec le risque de dégrader l'image de l'autre en faisant des comparaisons.

LITANIE



Dans le mécanisme de lutte par la litanie, la personne se contente de répéter les mêmes arguments. Ce mécanisme est tout aussi conflictuel : répéter les mêmes choses sur le même ton, éventuellement teinté de lassitude, est souvent mal pris par l'autre, « tu es tellement bête et borné que je vais te la répéter jusqu'à ce que tu comprennes ».

RETRAIT

Dans le mécanisme de fuite par le retrait, la personne met fin brutalement à la communication. Par ce moyen, elle montre son désaccord en adoptant le silence, en se retirant du dialogue. Ce mécanisme peut apparaître lorsqu'une personne renonce à sa stratégie préférée.

Entre le stimulus et la réponse,
il y a un espace.
Dans cet espace se trouve
le pouvoir de choisir notre réponse
Dans notre réponse se trouve
notre croissance et notre liberté.

Viktor E. Frankl

COMMUNICATION CONSCIENTE

Ralentir, observer et choisir une communication assertive

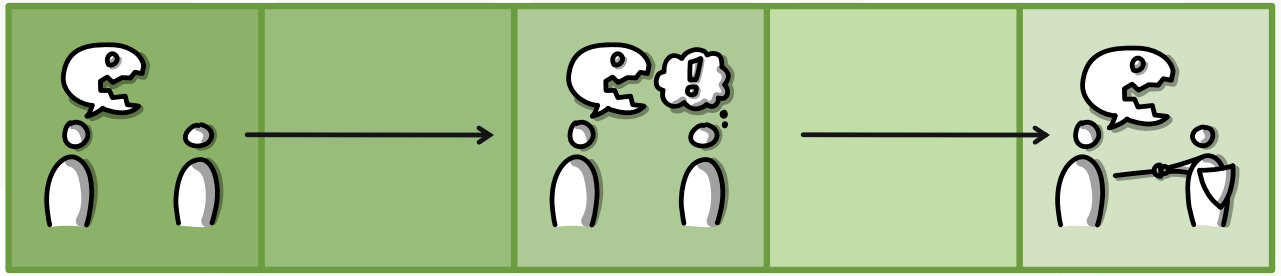
Pour améliorer la qualité de nos interactions, il est intéressant d'apprendre à ralentir et à ouvrir un espace-temps entre les stimuli qui nous arrivent et les réponses que nous leurs apportons. Nous pouvons apprendre à cultiver cet espace, prendre le temps de décrypter les signaux avant de choisir un comportement qui a une chance d'être efficace pour répondre avec justesse à la situation. Cette justesse est à mettre en lien avec nos valeurs.

Dans cet espace, nous pouvons observer ce qui est là, les faits déclencheurs et leurs conséquences factuelles, les émotions et les besoins, les tendances automatiques à réagir par la lutte et la fuite. Nous pouvons nous connecter à nos intentions, nos valeurs et principes dans les interactions. Nous pouvons identifier une stratégie idéale ou suffisamment adaptée pour répondre à la situation.

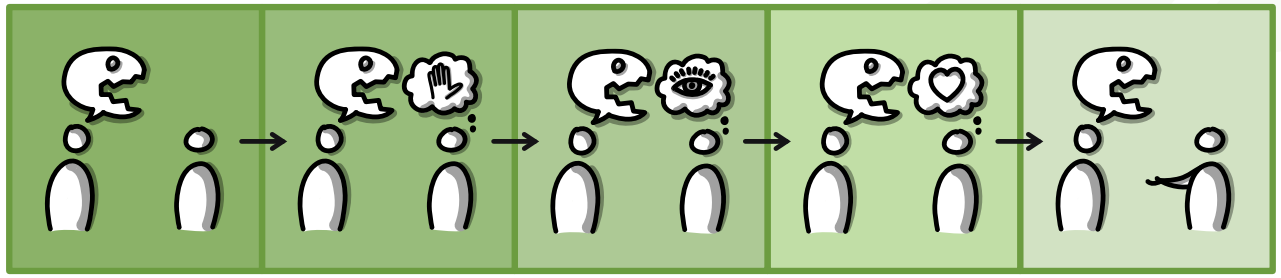
C'est l'occasion de se rappeler des principes de communication assertive soutenants : prendre soin de ses besoins et de ceux des autres, penser gagnant-gagnant, chercher d'abord à comprendre, ensuite à être compris·e, rechercher la synergie, commencer par la dimension émotionnelle lorsque la situation est tendue. Nous pouvons tester cette stratégie en passant à l'action et en évaluant si le résultat est fonctionnel et satisfaisant.

Apprendre les principes d'une communication fonctionnelle est intéressant, mais c'est la pratique de ce type de communication qui fait une différence. Le passage de la théorie à la pratique permet de transformer notre câblage neuronal en faisant grandir de nouvelles connexions et en affaiblissant les anciennes. La pratique répétée permet de passer de la réaction au choix d'action en conscience, visant à faire de son mieux pour communiquer habilement.

RÉACTIF : PASSIF - AGRESSIF



PROACTIF : ASSERTIF



COMPORTEMENT CONSCIENT

En fonction de la situation, nous pouvons passer d'un ressenti à un comportement sans prendre le temps de raisonner. Ce type de comportement basé sur l'émotion est beaucoup plus rapide, impulsif et en réaction. Dans une autre situation, nous pouvons passer d'un raisonnement à un comportement sans prêter attention à notre ressenti. Ce type de comportement absolument rationnel est déconnecté des précieuses informations que nous fournissent nos émotions. L'idéal est d'utiliser notre intelligence émotionnelle puis notre intelligence rationnelle afin de décider en conscience de notre comportement. Cette stratégie est plus lente, mais elle permet de prendre en compte nos différentes intelligences et nous permet d'être plus cohérent·es avec nous-mêmes.

VISION DU CONFLIT

Choisir de voir le conflit comme quelque chose de naturel pouvant être constructif et source d'évolution

La plupart des personnes perçoivent le conflit comme quelque chose de mauvais qui ne devrait pas exister, quelque chose qui fait peur. Pour cause, peu de personnes savent comment traverser constructivement ces situations délicates. En même temps, qui a appris à le faire ? Mais le conflit, comme les émotions, est naturel et il serait complètement illusoire d'imaginer qu'il n'y en ait pas. Tôt ou tard il sera là.

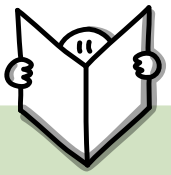
La question n'est donc pas tant de l'éviter que d'apprendre à l'accueillir, à le traverser, le transformer, le transcender. Le conflit est naturel et il peut être source d'évolution. Il est possible de se mettre en paix avec lui. Chaque conflit comme chaque épreuve est comme un chemin nous invitant à grandir tant à un niveau personnel qu'au niveau de la relation elle-même.

Le conflit est l'étincelle de la conscience.
Il nous pousse à être attentifs et présents.

Thomas Crum

POINTS CLÉS À RETENIR

- Face aux situations difficiles, notre cerveau active automatiquement 3 mécanismes de défense : la lutte (contre-attaque, justification), la fuite (évitement, distraction) et l'immobilisme (mutisme).
- Ces réactions automatiques, bien qu'utiles pour la survie, sont rarement adaptées à nos interactions quotidiennes et peuvent contribuer à alimenter le conflit.
- Lors des situations conflictuelles nous pouvons observer 3 formes de conflits en nous : la rancune (colère envers l'autre), la rancœur (colère envers soi) et le remords (culpabilité envers nos actes).
- Nous pouvons éviter d'alimenter l'escalade conflictuelle en nous abstenant de faire de la surenchère, de la litanie ou de nous retirer.
- Cultiver un espace entre le stimulus et la réponse permet de passer de la réaction automatique à l'action consciente, en prenant en compte à la fois nos ressentis et notre raisonnement.
- Le conflit est naturel, il apparaitra à un moment ou à un autre. Apprendre à le traverser constructivement peut être une source d'évolution positive pour chacun·e et pour la relation.



POUR ALLER PLUS LOIN

Hariss R. & Cousineau P. 2010. ***Le piège du Bonheur***
Éon F. 2015. ***J'ai décidé de faire confiance - Comment bien s'entendre avec tout le monde... ou presque***
Archer L. 2013. ***Aïkido verbal - Ceinture verte : L'art de diriger les attaques verbales vers un résultat équilibré***

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Cultiver l'art d'être et de faire avec les émotions

Qui a reçu une éducation émotionnelle ?

L'intelligence émotionnelle peut être vue comme l'art d'utiliser nos émotions, comme la capacité à reconnaitre nos émotions et celles des autres, à les distinguer entre elles et à utiliser ces informations pour orienter nos stratégies et nos comportements.

L'intelligence émotionnelle a un fort potentiel de développement qui est souvent peu connu et peu stimulé. Elle repose sur plusieurs compétences qui peuvent s'apprendre assez facilement, des compétences qui touchent de nombreuses dimensions de nos vies. Elle peut autant nous empêcher de vivre notre vie que nous soutenir dans notre réalisation, pour peu que nous connaissions et comprenions son fonctionnement.

De nombreuses recherches soulignent l'importance cruciale de l'intelligence émotionnelle dans divers contextes professionnels et personnels. Selon certaines études, elle peut être aussi importante, voire parfois plus importante que le quotient intellectuel ou les compétences techniques, notamment dans les domaines impliquant du leadership et des interactions humaines fréquentes. En complément de l'intelligence cognitive et des compétences techniques, l'intelligence émotionnelle contribue à nous permettre de nous ajuster, de prendre de bonnes décisions et de rester flexibles dans un monde de plus en plus complexe et changeant.

Les personnes ayant une grande maturité émotionnelle sont capables de faire ressortir les points forts chez les autres, de les aider à dépasser leurs résistances internes et à mieux fonctionner avec les autres. Elles peuvent les soutenir à donner le meilleur d'elles-mêmes, à relever des défis, à surmonter des obstacles et à atteindre des objectifs individuels ou collectifs.

MOTEUR COMPORTEMENTAL

Les émotions sont - souvent inconsciemment - à la source de nos choix et de nos comportements. Bien que de nombreuses personnes pensent décider rationnellement la plupart du temps, il est probable que ce ne soit pas le cas. Les neurosciences mettent clairement en évidence que le cerveau émotionnel est beaucoup plus rapide que le cerveau cognitif. Nous avons souvent peu conscience de nos différents cerveaux : la perception et l'émotion plutôt en lien avec l'intestin, la réflexion plutôt dans notre tête et le choix en conscience avec le cerveau du cœur. Le terme intelligence du cœur fait référence à cette capacité de faire un choix en conscience entre les informations émotionnelles et les informations cognitives : « je ressens avec mes tripes, j'analyse avec ma tête et je choisis avec mon cœur ».

CULTURE À DEUX VITESSES

Dans notre culture actuelle, les institutions proposent très peu d'éducation sur ce sujet : la perception et la compréhension du fonctionnement de nos émotions, de notre mental ou de notre conscience. Par contre de nombreuses personnes influentes - médias, publicitaires, politicien·nes, auteur·es, cinéastes, coachs, thérapeutes, pédagogues - connaissent très bien ce sujet et utilisent des leviers du fonctionnement émotionnel dans leur communication.

MANIPULATION

Certaines personnes égocentrées - centrées uniquement sur elles-mêmes - peuvent tenter de nous manipuler en tirant parti de nos peurs et de nos envies afin d'influencer nos choix pour que ces derniers aillent dans le sens qui les avantage. La manipulation émotionnelle peut être vue comme une interaction permettant de répondre aux besoins d'une personne sans considérer si le résultat est bénéfique ou non pour l'autre.

***Exemple** : Certain·es publicitaires se basent sur les recherches en neurosciences qui indiquent que nous créons des associations fortes entre des concepts si nous vivons des émotions fortes. Dans ce cas, ces personnes utilisent ces leviers pour augmenter les chances que nous achetions un produit qui devrait nous rapprocher du bonheur, tout en sachant qu'il ne produira pas cet effet et pourrait même nous en éloigner.*

INFLUENCE

Certaines personnes alterocentrées - centrées sur l'autre - peuvent tenter de nous influencer en utilisant leurs connaissances et compétences en intelligence émotionnelle. L'influence au service de l'autre permet à une personne d'en accompagner une autre pour lui permettre de répondre à ses propres besoins et pour l'aider à atteindre des résultats qui lui sont bénéfiques.

***Exemple** : Certain·es enseignant·es se basent sur les recherches en neurosciences qui indiquent que les émotions ont un fort impact sur nos capacités d'apprentissage et de mémorisation et que nous retenons mieux lorsque que nous avons des émotions fortes. Dans ce cas, ces personnes utilisent ces leviers pour faciliter l'apprentissage, ce qui peut nous être bénéfique. Au début d'un cours, l'enseignant·e fait quelque chose qui fait rire ses étudiant·es (effet de surprise plutôt agréable) afin de les mettre dans de meilleures dispositions.*

ÉMOTIONS

Les émotions sont avant tout des sensations physiques. Nous les interprétons ensuite afin de mettre des mots dessus. **Qui n'a jamais entendu dire que nous devrions être capables de gérer nos émotions et nos pensées ?** Même si, dans une certaine mesure, il est possible d'apprendre à le faire, c'est généralement une erreur stratégique. Les pensées et les émotions ne sont pas des problèmes à résoudre. La plupart du temps, nous ne choisissons ni de les faire venir ni de les faire partir, elles apparaissent et disparaissent par elles-mêmes. Le simple fait de porter notre attention dessus tend à les maintenir, pour le meilleur comme pour le pire. La pratique de la pleine conscience nous invite à ne rien retenir : ni l'agréable ni le désagréable. S'attacher à l'un ou à l'autre risque de créer de la souffrance inutile. Nous parlons souvent d'émotions positives et d'émotions négatives mais c'est mal les comprendre. Les émotions ne sont ni bonnes ni mauvaises elles sont juste de l'information, qui nous invite à continuer ou à changer quelque chose.

INCONFORT PROPRE ET INCONFORT SALE

Lorsque nous vivons une situation déclenchant des émotions inconfortables que nous avons du mal à accueillir, nous parlons d'inconfort propre, même si cet inconfort est désagréable à vivre. C'est une situation émotionnelle naturelle en lien avec la nature humaine. Les émotions sont fonctionnelles, elles nous donnent des informations utiles pour faire des choix en lien avec une situation.

Lorsque nos émotions inconfortables apparaissent à la suite à d'émotions, des pensées ou de comportements déployés pour tenter de réduire ou de stopper l'inconfort propre, nous parlons d'inconfort sale, un inconfort que nous pourrions nous épargner. Dans ce cas, la manière de lutter contre l'inconfort propre fait durer ou augmente l'inconfort. C'est un réflexe contre-productif que nous avons souvent, croyant bien faire.

***Exemple** : Lorsque je vis une interaction difficile sur mon lieu de travail (inconfort propre), il m'arrive de m'en vouloir après coup de ne pas avoir trouvé les bons mots sur le moment et d'avoir honte de mon manque de capacité à mettre en pratique les connaissances que j'ai sur le sujet de la communication et de l'affirmation de soi (inconforts sales).*

PIÈGE DU BONHEUR

En quête du bonheur, nous avons souvent tendance à chercher les émotions agréables et à éviter les émotions désagréables. Paradoxalement cette stratégie contre-productive nous entraine souvent dans une spirale d'inconfort produisant l'effet inverse. Dans cette approche maladroite, nous finissons par avoir de plus en plus d'inconfort et de moins en moins de sensations agréables.

***Question réflexive :** Comment serait notre vie, si nous arrivions à accueillir et à nous laisser traverser librement par toutes nos émotions, sans lutter ou fuir ?*

SENSIBLE ET HYPERSENSIBLE

Le développement de l'intelligence émotionnelle peut profiter à tout le monde. Ces bénéfices sont d'autant plus importants pour les personnes qui se considèrent sensibles ou hypersensibles. L'intelligence émotionnelle ouvre la porte à plusieurs stratégies et pratiques qui ont le potentiel de permettre de se sentir bien avec soi, les autres et le reste de notre environnement.

Le vrai bonheur
ne dépend d'aucun être,
d'aucun objet extérieur.
Il ne dépend que de nous.

Le Dalaï-Lama

7 ÉTAPES DE MATURITÉ ÉMOTIONNELLE

Cultiver notre maturité émotionnelle

Le développement de l'intelligence émotionnelle passe par plusieurs étapes. Les premières sont de soi à soi jusqu'au stade où nous pouvons les identifier et mettre des mots et un sens dessus. Les suivantes nous amènent dans les interactions avec et au service des autres.

Anesthésie

À ce stade, nous ne percevons rien, une protection nous sépare de nos émotions. Les événements ne produisent aucune émotion perceptible, ni agréable, ni désagréable. Cela peut donner une impression de force, de détachement, voire de sagesse. En réalité, les émotions sont niées ou refoulées. Nous sommes déconnectés de nous-mêmes. Certains comportements peuvent soutenir ce stade en participant à réprimer la perception des émotions : fumer, boire de l'alcool, se droguer…

Perceptions diffuses

À ce stade, nous percevons des sensations corporelles pouvant être inquiétantes. Cela peut nous amener à focaliser dessus : pression dans la poitrine, accélération cardiaque, nœud dans l'estomac, tremblements, douleurs, froid, chaud… Les sensations corporelles ne sont pas encore mises en lien avec les émotions.

Expérience chaotique

À ce stade, les émotions émergent et peuvent nous envahir et déborder. Nous pouvons nous sentir bizarres, dans l'émotion, voire l'hyper-émotion. Nous ressentons plein de choses que nous percevons comme des émotions, mais sans pouvoir mettre des mots dessus. Ces turbulences émotionnelles sont plus handicapantes que soutenantes. Notre passé émotionnel peut faire surface avec son lot d'inconforts.

Identification - Seuil du verbal

À ce stade, nous devenons capables de mettre des mots sur nos émotions et à en parler. Nous différencions la peur, la colère, la tristesse, la joie, la sérénité et leurs différentes nuances. Le passage à la verbalisation est une étape importante, le simple fait de pouvoir en parler permet une prise de distance et réduit l'emprise que l'émotion a sur nous.

Causalité

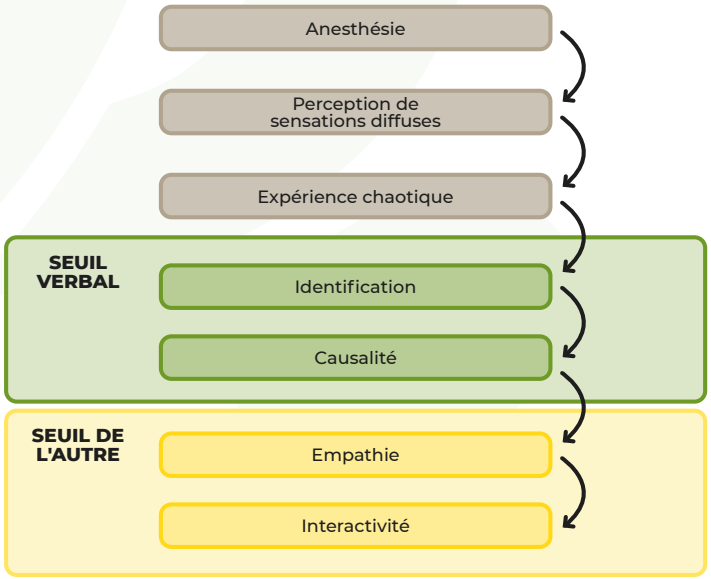
À ce stade, nous pouvons différencier les émotions fonctionnelles et dysfonctionnelles, les inconforts propres et les inconforts sales. Le lien entre l'émotion et la situation devient plus clair. Soit l'émotion est en lien direct avec ce qui est vécu dans l'instant présent, soit elle est en lien avec notre passé, notre surinterprétation du présent ou notre anticipation du futur. Les émotions intenses viennent souvent de notre histoire proche ou lointaine. Nous comprenons mieux nos propres réactions automatiques ainsi que celles des autres.

Empathie - Seuil de l'autre

À ce stade, nous éprouvons de l'empathie pour nous-mêmes, pour ce que nous avons vécu, puis de l'empathie pour l'autre avec qui nous interagissons. L'empathie est la capacité à percevoir, comprendre et accueillir nos émotions et celles des autres. Dans la relation, elle nous permet de reconnaitre le vécu de l'autre, de le comprendre, sans jugement. À cette étape nous devenons capables d'être égocentré·es, centré·es sur nous-mêmes, et en même temps d'être altérocentré·es, centré·es sur l'autre. Nous prenons conscience que les ressentis de l'autre sont liés à son histoire et non pas dirigés contre nous. Nous différencions notre émotion et celle de l'autre sans les mélanger et pouvons accueillir l'autre dans son expérience. Le passage à l'empathie permet une compréhension plus profonde des relations.

Interactivité

À ce stade, nous devenons conscient·es de l'impact de nos mots, de nos attitudes, de nos gestes, de notre ton sur le ressenti d'autrui. Nous comprenons que nous avons une part de responsabilité dans toutes nos interactions, pour le meilleur et pour le pire. Nous commençons à choisir des stratégies d'interaction habiles pour prendre soin de nos besoins et de ceux des autres, et pour soutenir les autres à faire de même.



FONCTIONS DES ÉMOTIONS

Décoder le message émotionnel et agir avec les émotions

Pour débuter avec les émotions, il peut être intéressant de commencer avec un modèle courant et simple intégrant 4 émotions de base, dont 3 sont désagréables et 1 agréable. Ces 4 émotions sont toutes utiles, elles ne sont ni positives ni négatives, elles nous envoient toutes un message, elles portent toutes une intention positive. Il s'agit moins de les gérer et de lutter contre elles que de les accueillir, de décoder leurs messages et d'agir en conscience.

PEUR

Face au danger ou à l'inconnu, la peur protège la vie et nous rend vigilant·es à ne pas prendre de risques démesurés

La peur est là pour nous protéger de la mort, « il y a un danger, j'ai besoin de sécurité, j'ai besoin de m'adapter pour continuer à vivre ». Elle nous dit « voilà ce qui pourrait arriver si tu n'agis pas, fais quelque chose ! ». Elle est absolument fonctionnelle au présent lorsque nous avons failli nous faire écraser par une voiture. Elle est souvent dysfonctionnelle en lien avec des tentatives de contrôler le futur. La peur est souvent irrationnelle, seulement 8 % des peurs sont basées sur des menaces concrètes. Les autres sont uniquement basées sur des menaces imaginaires. Mal accueillie, la peur peut devenir angoisse.

La peur protège de la mort !

Déclencheur

- Danger actuel ou potentiel
- Situation inconnue

Fonction

- Mobiliser notre énergie pour faire face à un danger
- Réduire les risques pour faire face à une situation inconnue

Besoin

- Se sentir protégé·e, en sécurité
- Se préparer, anticiper
- Oser explorer

Temporalité

- Souvent au présent ou en anticipation du futur

Dynamique de défense automatique

- Souvent de type fuite ou immobilisme

Dynamique relationnelle

- Fermeture, séparation

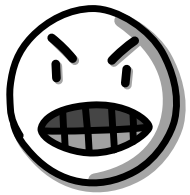
AGIR AVEC LA PEUR

La personne qui ressent la peur a souvent besoin d'être entourée. Négliger ce ressenti est aussi risqué que d'ignorer les signaux d'alarme d'une machine. La peur peut être liée à un besoin de clarification et de réalisme face à une situation. La clarification de cette peur et de la situation qui la déclenche peut nous aider à déterminer la réponse à lui donner. Si nous pensons que la situation nous expose à de trop grands risques, que dépasser la peur n'en vaut pas la peine, ne le faisons pas et évitons de culpabiliser. Si la peur est surmontable et que la dépasser permet de nourrir quelque chose d'important pour nous, procédons progressivement en faisant des essais. Le fait d'essayer est parfois la seule manière de savoir si une stratégie comportementale produit le résultat que nous cherchons. Gardons le contact avec ce qui nous fait peur et persévérons en conscience et à notre rythme. L'impatience et la précipitation peuvent être source d'angoisse. Il est possible d'agir avec une peur assumée, sans honte. Nos appréhensions sont normales, il est naturel de ressentir de la peur face à ce qui est nouveau ou face à un changement. Surmonter nos peurs est un des leviers pour réussir et nous réaliser, cela augmente notre confiance et notre estime de nous-mêmes. À chacun·e de trouver le bon niveau de défis pour que cela soit assez stimulant sans être trop difficile.

Questions-cadres
De quoi ai-je peur précisément ?
Est-ce un risque réel ou un risque imaginaire ?
Quel risque est-ce que je prends à dépasser ma peur ?
Quels avantages puis-je avoir à dépasser ma peur ?

COLÈRE

Face à une situation désagréable, la colère nous permet de prendre soin de nos besoins et de nous affirmer



La colère indique une tension à résoudre. Quelque chose d'important pour moi est mis en défaut, un besoin n'est pas satisfait : « j'ai besoin d'être entendu·e, que mes valeurs soient respectées, qu'il y ait un changement ». La colère produit du cortisol qui ronge nos neurones, une minute de colère peut prendre jusqu'à une heure pour être régulée par notre corps. La colère est souvent confondue avec le comportement qui peut en résulter. Mal accueillie, elle peut devenir violence.

La colère indique une tension à résoudre !

Déclencheur

- Frustration
- Attaque ou menace
- Injustice

Fonction

- Protéger et restaurer notre intégrité
- Dissuader les interactions potentiellement menaçantes
- Mobiliser les ressources pour tendre à satisfaire nos besoins

Besoin

- Être entendu·e
- Défendre notre intégrité
- Faire face à l'injustice
- S'affirmer
- Poser des limites
- Obtenir un changement

Temporalité

- Souvent au présent ou relativement au passé

Dynamique de défense automatique

- Souvent de type lutte

Dynamique relationnelle

- Permet une interaction très intense
- Confrontation
- Fermeture, séparation

EXPRIMER LA COLÈRE

Une colère débordant sur des comportements agressifs manque totalement d'efficacité. L'impression fugitive de puissance que cela peut donner coexiste souvent avec la conscience de son inutilité. Les comportements agressifs issus de la colère peuvent dégrader l'image de la personne qui s'y laisse aller et faire fuir les autres. Cette forme d'expression de la colère risque d'exaspérer et de déclencher une réaction agressive chez l'autre, ce qui risque de créer un cercle vicieux. Il ne s'agit pas de la dompter, de l'éviter ou de la ruminer pour montrer l'image d'une gentille personne capable de se contrôler ni de jouer la personne qui a du caractère et qui ne se laisse pas faire, quitte à être agressive. Si nous ne l'exprimons pas, la colère a de fortes chances de se transformer en rancune, rancœur et remords, ou de se reporter sur une autre personne dans un autre contexte par l'effet « collection de timbres ». Lorsqu'elle est correctement exprimée, elle peut être entendue et alerter l'interlocuteur·trice sur le besoin de régulation : besoin de changement ou de réparation. La colère aide à trouver l'énergie nécessaire pour remédier à la situation. Nous pouvons exprimer notre colère d'une manière qui soit acceptable et entendable par l'autre. Pour cela nous pouvons communiquer de manière assertive.

Questions-cadres
Est-ce que je m'interdis la colère ?
Est-ce que j'ose exprimer mes besoins ?
Est-ce que je peux exprimer mes besoins sans tomber dans une forme de violence ?
Est-ce que je peux m'excuser si j'ai blessé une personne par des comportements réactifs ?

TRISTESSE

Face à une situation désagréable, la tristesse nous invite à accueillir ce qui ne peut pas être changé ou à trouver l'énergie de changer ce qui peut l'être

La tristesse nous dit qu'il y a un changement, que quelque chose se termine. Elle nous prépare à repartir, quelque chose de nouveau va commencer. Nous avons besoin de passer à autre chose et pour cela, nous allons soit accepter ce qui ne peut être changé, soit trouver le courage de changer ce qui peut l'être. La tristesse est souvent en lien avec quelque chose qui s'est déjà passé. Mal accueillie, elle peut devenir déprime.

La tristesse prépare à repartir !

Déclencheur

- Perte
- But manqué
- Déception
- Séparation

Fonction

- Signaler l'existence d'un problème dans notre quotidien
- Attirer aide, soutien et empathie, alors que nous sommes en détresse
- Aider à digérer une peine ou une souffrance, à lâcher l'ancien, ainsi qu'à remettre l'énergie en mouvement
- Accepter un changement et s'adapter

Besoin

- Digérer
- Faire un deuil
- Changer
- Être soutenu·e

Temporalité

- Souvent au présent ou relativement au passé

Dynamique de défense automatique

- Souvent de type fuite ou immobilisme

Dynamique relationnelle

- Fermeture, séparation

EXTÉRIORISER LA TRISTESSE

La tristesse révèle souvent un manque affectif et un sentiment de solitude. Un piège serait de s'isoler encore plus. Notre culture contribue souvent à ce réflexe avec des croyances du type « si tu pleures, pleure tout·e seul·e, si tu veux avoir des amis, souris ». Pleurer ne suffit pas toujours. Pour éviter que cela ne se transforme en plaintes lancinantes ou en dépression, la tristesse peut avoir besoin d'être explorée : « quels sont les besoins non comblés ? Est-ce que je peux transformer la situation, ou est-ce que je dois réussir à accepter l'irrémédiable ? ». Parfois elle peut durer plus longtemps que prévu en suivant les mécanismes de deuil - déni, colère, marchandage (négociation sur ce qui ne peut pas être changé), dépression - nous permettant de clôturer le cycle par l'acceptation. Une phase de dépression nous anéantit, elle abolit tout désir d'action. Le goût de vivre se retire. Être conscient·e de cet état permet de l'accueillir, de le transformer et de retrouver la vitalité. Lorsque nous sommes tristes, nous pouvons nous tourner vers nos proches, nos ami·es ou un·e professionnel·le de la relation d'aide. Malgré la tristesse, nous pouvons faire de notre mieux pour nous ouvrir aux petits moments de joie et de plaisir qui se présentent. En parler avec quelqu'un peut faire une grande différence.

Questions-cadres
Est-ce que je comprends pourquoi je pleure ?
Est-ce que je peux changer quelque chose à la situation ou est-ce irrémédiable ?
M'arrive-t-il de minimiser ma tristesse ?
Ai-je une personne à qui je peux en parler ?

JOIE

Face à ce qui nous fait vibrer, la joie nous permet de remonter notre niveau d'énergie et de partager avec les autres en célébrant

La joie nous indique une ressource, une piste à suivre, un moteur, « j'aime quelque chose, j'ai envie de partager, de célébrer ». Mal accueillie la joie peut devenir banale.

La joie est une ressource !

Déclencheur

- Succès
- Reconnaissance
- Réalisation de soi
- Gratitude

Fonction

- Augmenter la motivation à agir
- Renforcer le lien avec les autres et l'environnement

Besoin

- Célébrer
- Partager
- Se ressourcer
- Se sentir appartenir à un groupe

Temporalité

- Souvent au présent ou en anticipation du futur

Dynamique relationnelle

- Ouverture, lien

CULTIVER LA JOIE

Prenons le temps de faire une pause, de déguster le plaisir et la satisfaction. L'impression d'être comblé·e est difficile à atteindre pour les personnes qui sont dans le « jamais content » et qui cherchent le « toujours plus ». Réjouissons-nous lorsqu'une personne fait une action qui nous rend service sans nous dire que c'est normal. Réjouissons-nous de nos succès petits et grands. Communiquons notre joie. La joie produit de la sérotonine et de la dopamine, un sourire - même forcé - en produit.

Questions-cadres
Qu'est-ce qui provoque de la joie chez moi ?
Comment me créer des occasions d'être en joie ?
Quelles activités puis-je faire régulièrement pour amener plus de joie de vivre dans mon quotidien ?
Suis-je capable de ne rien faire, de contempler ce qu'il y a ici et maintenant et de l'apprécier ?

La joie est en tout !
Il faut savoir l'extraire.

Confucius

VOCABULAIRE ET NUANCIER ÉMOTIONNEL

Elargir son vocabulaire émotionnel

Chaque émotion peut s'exprimer à différents niveaux d'intensité. Il est intéressant de savoir les reconnaître, autant pour soi-même que pour pouvoir les exprimer aux autres avec suffisamment de finesse.

Par souci de lisibilité, les termes sont indiqués au masculin.

PEUR

Je me sens ...

Attention	Alarmé - Alerté - Surpris - Vigilant - Attentif - Intrigué
Blocage	Terrorisé - Paralysé - Pétrifié - Terrifié - Effrayé
Fuite	Fuyant - Introverti - Fermé - Distant - Passif - Effacé
Impensable	Traumatisé - Stupéfait - Abasourdi - Déconcerté - Étonné
Doute	Pessimiste - Sceptique - Réticent - Divisé - Réservé - Prudent
Perdu	Paniqué - Affolé - Perdu - Démuni - Confus - Bloqué - Hésitant - Partagé
Futur	Angoissé - Obnubilé - Ruminant - Anxieux - Inquiet - Tracassé - Préoccupé - Soucieux
Sous le choc	Impuissant - Choqué - Déstabilisé - Hébété - Étourdi - Troublé
Physique	Agonisant - Fébrile - Malade - Faible - Fragile - Vulnérable

COLÈRE

Je me sens ...

Physique	Énervé - Tendu - Agité - Irrité - Agacé
Sous le choc	Révolté - Stupéfait - Atterré - Fâché - Bouleversé - Dérouté
Dépassement	Hors de moi - Excédé - Exaspéré - Submergé - Saturé
Intolérable	Furieux - Enragé - Remonté - Incommodé
Frustration	Frustré - Jaloux - Envieux - Impatient - Insatisfait - Mécontent
Humeur	Humeur massacrante - Mauvaise humeur - Amer - Grognon

TRISTESSE

Je me sens ...

Physique	Vidé - Abattu - Épuisé - Fatigué - Mou
Moral	Déprimé - Désespéré - Aigri - Démoralisé
Sous le choc	Anéanti - Bouleversé - Songeur
Dépassement	Dégoûté - Las - Embarrassé
Frustration	Désabusé - Déçu
Larmes	Inconsolable - Chagriné - Peiné - Attristé

JOIE

Je me sens ...

Joie	Joyeux - Heureux - Réjoui - Gai
Amusement	Euphorique - Drôle - Exubérant - Amusé - Joueur
Gratitude	Comblé - En gratitude - Chanceux - Reconnaissant - Nourri - Compris
Espoir	Optimiste - Plein d'espoir - Positif - Capable - Confiant
Sérénité	Libre - Serein - Paisible - Centré - Disponible - Calme - Bien
Énergie	Gonflé à bloc - Enthousiaste - Excité - Énergique - Reposé
Curiosité	Fasciné - Captivé - Curieux - Intéressé - Attiré
Fierté	Fier - Accompli - Fort - Persévérant
Inspiration	Galvanisé - Inspiré - Rêveur - Motivé
Admiration	Ébahi - Admiratif - Émerveillé - Impressionné - Touché
Amour	Amoureux - Aimant - Lié - Attaché - Proche - Tendre - Doux - Amical

10 ÉMOTIONS AGRÉABLES

Muscler notre cerveau à percevoir 10 émotions agréables

Au-delà des 4 émotions de base - peur, colère, tristesse et joie - il est intéressant d'élargir notre palette d'émotions agréables, d'autant que notre cerveau a besoin de 2 ou 3 émotions agréables pour équilibrer 1 émotion désagréable. Il est possible de différencier 10 émotions agréables : la joie, l'amusement, la fierté, la sérénité, la curiosité, l'inspiration, l'admiration, la gratitude, l'espoir et l'amour.

JOIE

Qu'est-ce qui m'a mis·e en joie ?
Qu'est-ce qui s'est bien, voire très bien, passé ?

AMUSEMENT

Qu'est-ce qui m'a amusé·e ?
Quand est-ce que j'ai eu l'occasion de rire aux éclats ?

FIERTÉ

Qu'est-ce qui m'a fait ressentir de la fierté, de la confiance dans mes capacités ?
Quand ai-je accompli une action digne d'éloges ?

SÉRÉNITÉ

Qu'est-ce qui m'a fait ressentir la paix, la sérénité et la pleine satisfaction d'être là où j'en étais ?
Quand me suis-je senti·e parfaitement bien dans ma vie et à ma juste place ?
Quand me suis-je posé·e pour profiter simplement de la situation en savourant ce bien-être ?

CURIOSITÉ

Qu'est-ce qui a éveillé ma curiosité, m'a passionné·e par la découverte des possibilités qui s'offraient à moi ?
Quand ai-je été enthousiasmé·e par quelque chose de nouveau et d'inconnu ?
Quand ai-je senti l'envie irrépressible d'explorer et d'apprendre ?

INSPIRATION

Qu'est-ce qui m'a inspiré·e, transporté·e ou élevé·e par la bonté ?
Quand ai-je rencontré une personne se comportant ou agissant de manière admirable ?
Quand est-ce que cela m'a donné envie de me dépasser pour atteindre à mon tour un tel niveau ?

ADMIRATION

Quand me suis-je senti·e émerveillé·e par ce qui m'entourait ?
Quand me suis-je senti·e submergé·e par la beauté ou la grandeur de l'univers ?
Quand ai-je été transporté·e, bouleversé·e par un sentiment sublime ?
Quand ai-je eu l'impression de faire partie de quelque chose d'infiniment plus grand que moi ?

GRATITUDE

Qu'est-ce qui m'a fait ressentir de la reconnaissance ou une profonde gratitude ?
Quand me suis-je dit que j'avais vraiment de la chance ?
Quand est-ce que j'ai éprouvé le besoin de remercier ?

ESPOIR

Qu'est-ce qui m'a fait ressentir de l'espoir et de l'optimisme, de la confiance dans l'avenir ?
Quand ai-je pu craindre le pire tout en restant persuadé que les choses allaient s'arranger ?
Quand ai-je déployé des trésors d'imagination pour améliorer ma situation ?

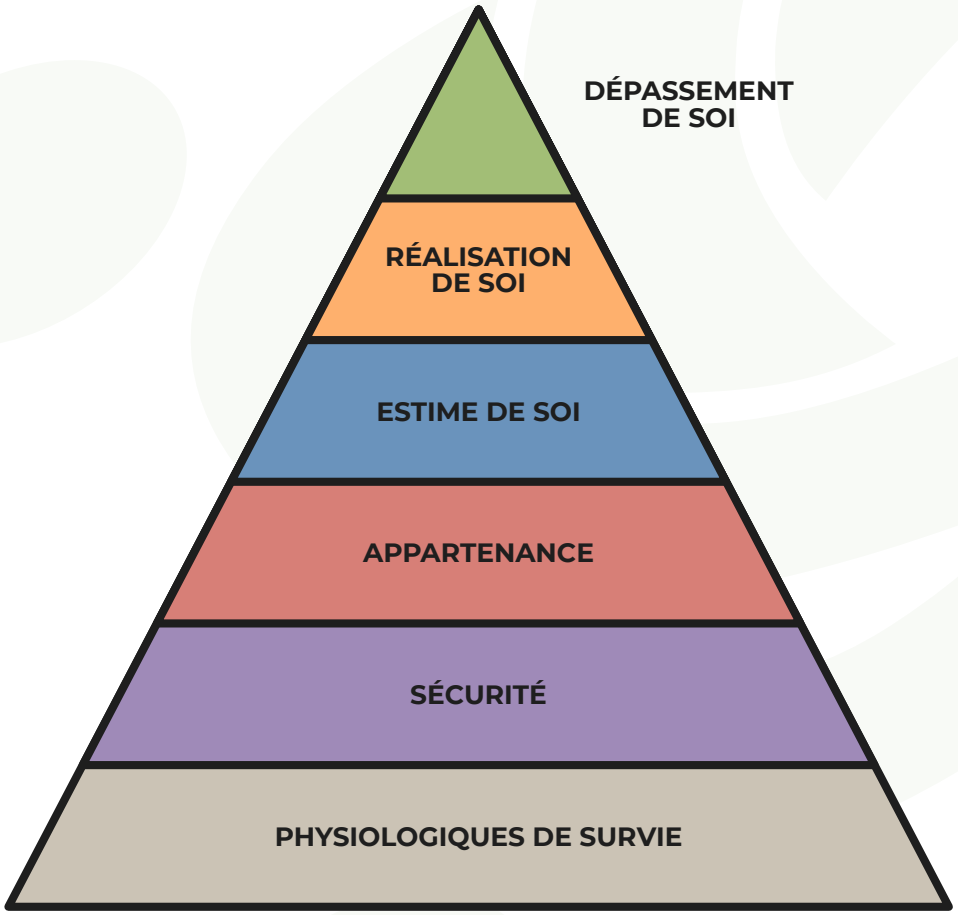
AMOUR

Quand me suis-je suis senti amoureux·se, avec une sensation de proximité, de sécurité et de confiance ?
Quand ai-je ressenti le plaisir d'être simplement avec la personne pour le seul plaisir de sa présence ?

SATISFACTION DES BESOINS

Identifier les besoins qui demandent à être nourris

Les besoins humains peuvent être de plusieurs natures. Certains sont de première importance pour assurer la survie, d'autres sont en lien avec des sources d'épanouissement ou de dépassement de soi. Il est souvent possible de les mettre en lien avec nos valeurs et ce qui est important pour nous. Nous ressentons généralement des émotions agréables lorsque nos besoins sont nourris et des émotions inconfortables lorsque ce n'est pas le cas. Comme pour les émotions, il est intéressant de savoir reconnaître nos besoins, autant pour nous-mêmes que pour pouvoir les exprimer aux autres avec suffisamment de finesse.



Besoin de dépassement de soi, d'auto-transcendance

J'ai besoin de…
Me connecter et contribuer à plus grand que moi.

Besoin de réalisation de soi

J'ai besoin de…
Apprendre, évoluer, réaliser mes rêves, être reconnu·e.

Besoin d'estime de soi

J'ai besoin de…
Être authentique et intègre en cohérence avec mes valeurs.

Besoin d'appartenance

J'ai besoin de…
Être en connexion, en contact, communiquer, recevoir de l'attention, de l'affection, de l'amour, de la chaleur humaine.

Besoin de sécurité

J'ai besoin de…
Me protéger physiquement et psychologiquement, obtenir du soutien et du réconfort.

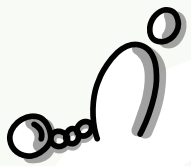
Besoin physiologique de survie

J'ai besoin de…
Boire, manger, respirer, me reposer, m'abriter, me chauffer.

4 PIÈGES ÉMOTIONNELS

Eviter 4 pièges émotionnels courants

ÉLASTIQUE



L'effet de l'élastique se reconnaît à une émotion qui semble démesurée par rapport à la situation. L'émotion est souvent liée à une situation du passé qui ressurgit. La situation réactive une ancienne émotion non résolue et toute la charge émotionnelle remonte avec intensité.

Pour **éviter ce piège**, nous pouvons nous remettre en contact avec cette mémoire émotionnelle et l'accueillir du mieux possible depuis la réalité du moment présent. Nous pouvons aussi nettoyer ces mémoires avec des techniques de libération : PNL, Déshypnose, EMDR, TIPI, EFT…

COLLECTION DE TIMBRES

L'effet de la collection de timbres consiste à accumuler des émotions inconfortables, petit à petit, jusqu'au moment où la collection devient trop importante. À ce moment-là, une émotion inconfortable est de trop et la coupe déborde, ça explose ou ça implose. Le débordement peut se produire n'importe où et avec n'importe qui.

Pour **éviter ce piège**, nous pouvons exprimer nos émotions au fur et à mesure en clarifiant la situation et en la régulant avec les personnes concernées.

INTERDIT ÉMOTIONNEL

L'effet d'interdit émotionnel se reconnait à une émotion qui se substitue à une autre et qui la masque. Ce mécanisme se met en place quand l'émotion authentique n'a pas été entendue ou a été déclarée dangereuse, interdite. Nous sommes tristes plutôt que d'exprimer notre colère, nous ressentons de la joie pour cacher notre tristesse.

Pour **éviter ce piège**, nous pouvons apprivoiser chaque émotion et apprendre à repérer celles que nous nous interdisons d'exprimer.

ACCUSATION ÉMOTIONNELLE

L'effet d'accusation émotionnelle se reconnait à une accusation déguisée, une tendance à attribuer la cause et la responsabilité de ce que nous ressentons à l'autre plutôt qu'à nous-mêmes. Nous nous déresponsabilisons de ce qui se joue en nous-mêmes, l'émotion se passe en nous en lien avec notre interprétation de la réalité et à nos filtres : nos valeurs, nos croyances, nos besoins, nos blessures…

Pour **éviter ce piège**, nous pouvons prendre la responsabilité de ce qui se passe en nous-mêmes et identifier l'émotion et le besoin qui se jouent en nous, même si ceux-ci sont déclenchés par un élément externe.

VOCABULAIRE D'ACCUSATION ÉMOTIONNELLE

Éviter d'accuser l'autre d'être responsable de nos émotions inconfortables

Les exemples suivants n'expriment pas des émotions ni des ressentis, mais des accusations. *Par souci de lisibilité, les termes sont indiqués au masculin.*

PEUR ACCUSANTE

Je me sens …
Suspicieux - Méfiant - Menacé - Sur la défensive - Intimidé

COLÈRE ACCUSANTE

Je me sens …
Trahi - Harcelé - Contraint - Forcé - Obligé - Abusé - Exploité - Soumis - Dominé - Manipulé - Méprisé - Opprimé - Abaissé - Insulté - Persécuté - Maltraité - Attaqué - Jugé - Ridiculisé - Envahi - Utilisé - Trompé - Provoqué - Blâmé - Dévalorisé - Rabaissé Accusé

TRISTESSE ACCUSANTE

Je me sens …
Abandonné - Méprisé - Ridiculisé - Déshonoré - Discrédité - Humilié - Déprécié - Négligé - Repoussé - Rejeté - Ignoré - Délaissé - Isolé - Écarté - Oublié

BLESSURES RACINES - TRAHI

Différencier 5 blessures courantes

Nos blessures émotionnelles passées peuvent conditionner notre état d'esprit, ainsi que notre manière de penser et de nous comporter. Elles influencent souvent nos émotions, les déforment, les entretiennent et les amplifient. Ces blessures peuvent se reconnaître par l'effet « élastique », l'apparition d'une émotion qui semble démesurée par rapport à la situation. Lise Bourbeau propose 5 blessures courantes qu'il est possible de reconnaître lorsque des émotions inconfortables intenses nous traversent. Nous pouvons les retenir grâce à l'acronyme TRAHI : trahison, rejet, abandon, humiliation et injustice. Pour traverser ces blessures, nous pouvons commencer par en prendre conscience, puis nous pardonner nos comportements maladroits et pardonner ceux des autres.

TRAHISON

Cette blessure peut se reconnaître par des pensées de type « je me suis fait avoir, je ne peux pas faire confiance, je ne dois pas m'attacher, je suis trahi·e ». Ces messages ont tendance à nous inviter à des **comportements contrôlants** afin d'éviter notre peur de trahison.

Pour **traverser cette blessure**, nous pouvons apprendre à faire confiance, à interagir de manière assertive et avec souplesse, à lâcher prise sur ce que l'avenir nous réserve, à prendre la responsabilité de nous rassurer nous-mêmes.

REJET

Cette blessure peut se reconnaître par des pensées de type « je ne suis pas intéressant·e, je vais déranger, je ne peux pas être aimé·e, je suis rejeté·e ». Ces messages ont tendance à nous inviter à des **comportements fuyants** afin d'éviter notre peur de rejet.

Pour **traverser cette blessure**, nous pouvons apprendre à arrêter de fuir et à faire face à la peur du rejet, à prendre la responsabilité de vivre notre propre vie et nos relations de manière authentique.

ABANDON

Cette blessure peut se reconnaître par des pensées de type « je ne reçois pas assez d'amour, je ne peux pas faire ou choisir seul·e, je suis abandonné·e ». Ces messages ont tendance à nous inviter à des **comportements dépendants** afin d'éviter notre peur de solitude.

Pour **traverser cette blessure**, nous pouvons apprendre à nous sentir bien seul·es, à chercher moins d'attention, à prendre la responsabilité de vivre notre vie sans soutien extérieur, à cultiver notre indépendance.

HUMILIATION

Cette blessure peut se reconnaître par des pensées de type « je suis indigne, je ne suis pas important·e, je suis nul·le, je suis humilié·e ». Ces messages ont tendance à nous inviter à des **comportements masochistes** afin d'éviter notre peur de l'humiliation.

Pour **traverser cette blessure**, nous pouvons apprendre à nous occuper de nos besoins avant ceux des autres, à oser demander malgré la peur de déranger, à prendre la responsabilité de nous plaire à nous-mêmes.

INJUSTICE

Cette blessure peut se reconnaître par des pensées de type « c'est toujours pareil, ce n'est jamais à mon avantage, ce n'est pas bien, je ne mérite pas ça, c'est injuste ». Ces messages ont tendance à nous inviter à des **comportements rigides** afin d'éviter notre peur d'injustice et de soumission.

Pour **traverser cette blessure**, nous pouvons apprendre à dire ce que nous pensons et ressentons, à exprimer nos besoins, à prendre la responsabilité de rétablir l'équilibre relationnel.

ACCUEIL & LIBÉRATION ÉMOTIONNELLE

Faciliter l'accueil et la libération émotionnelle

Il existe de nombreuses approches pouvant nous aider à accueillir et à nous libérer de nos blessures émotionnelles. Certaines approches sont largement reconnues et soutenues par la recherche (EMDR, ACT), certaines sont moins reconnues (EFT, hypnose), peu étudiées (TIPI), pas étudiées du tout (déshypnose, Zéro mental), voire controversées (PNL). Malgré cela, nous vous les partageons parce que nous les avons pratiquées et qu'elles ont produit des effets bénéfiques pour nous-mêmes, pas à chaque fois, mais des bénéfices suffisamment significatifs et suffisamment souvent.

Pour des problèmes émotionnels plus complexes ou des traumatismes, nous vous recommandons vivement de demander du soutien à une personne compétente.

EMDR - EYE MOVEMENT DESENSITIZATION AND REPROCESSING

Traduction : Désensibilisation et retraitement par les mouvements oculaires

L'EMDR est une thérapie qui utilise les mouvements oculaires pour aider à traiter les traumatismes et les souvenirs perturbants. Elle vise à réduire l'intensité émotionnelle associée à ces souvenirs et à favoriser un retraitement adaptatif de l'information.

MATRICE ACT - ACCEPTANCE AND COMMITMENT THERAPY-TRAINING

Traduction : Thérapie ou Entrainement d'acceptation et d'engagement

L'ACT est une approche qui vise à augmenter la flexibilité psychologique en apprenant à observer ce qui se joue en nous-mêmes et les tendances comportementales qui en découlent. Elle encourage l'acceptation des pensées et des émotions difficiles tout en s'engageant dans des actions cohérentes avec ses valeurs personnelles.

EFT - EMOTIONAL FREEDOM TECHNIQUES

Traduction : Techniques de libération émotionnelle

L'EFT combine la stimulation de points d'acupuncture et l'expression verbale des problèmes émotionnels ou physiques. Elle vise à réduire le stress et à libérer les blocages émotionnels.

PNL - PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE

La PNL propose un ensemble de techniques de changement personnel permettant autant d'atteindre un objectif que de dépasser des blocages. Elle se concentre sur la relation entre les processus neurologiques, le langage et les comportements appris.

HYPNOSE

L'hypnose est un état de conscience modifié (vécu couramment au quotidien) caractérisé par une concentration intense et une suggestibilité accrue. Elle est utilisée pour faciliter le changement de représentation, de comportement et la gestion de la douleur.

TIPI - TECHNIQUE D'IDENTIFICATION DES PEURS INCONSCIENTES

TIPI est une méthode visant à résoudre les difficultés émotionnelles en se reconnectant avec les sensations physiques associées. Elle cherche à identifier et à dissoudre les peurs inconscientes à l'origine de ces difficultés.

DÉSHYPNOSE & CHANGEMENT RAPIDE ZÉRO MENTAL

Nourrie par la pleine conscience, la PNL et l'hypnose, cette approche vise à libérer l'individu des conditionnements limitants. Elle utilise des techniques de reprogrammation mentale pour favoriser un changement rapide et durable. Elle est beaucoup plus rapide que l'hypnose classique.

TEMPÊTE ÉMOTIONNELLE

Faire face lors d'une tempête émotionnelle

Il arrive que nos émotions soient tellement puissantes que nous pourrions les comparer à une tempête. Nous n'avons pas de contrôle sur cette tempête, nous ne pouvons pas l'enlever. Nous pouvons simplement revenir dans l'ici et maintenant, nous ouvrir à ce qui se passe dans l'instant, observer notre respiration, les sensations de notre corps, nos émotions, nos pensées, les sons. Nous pouvons aussi choisir de nous connecter à ce qui est important pour nous, les personnes qui nous sont chères, nos valeurs, des souvenirs ressources.

Si nous étions en bateau pris dans la tempête :

Il s'agirait de jeter l'ancre et de nous orienter dans le sens des vagues pour éviter de chavirer en attendant que la tempête passe. Nous pourrions garder le phare en tête pour plus tard.

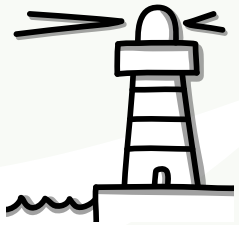
Si nous étions une nageuse ou un nageur emporté·e par le courant :

Il s'agirait de garder la tête hors de l'eau et de nager progressivement vers une des rives.

Si nous étions un·e conducteur·trice perdu·e dans le brouillard :

Il s'agirait d'attendre que le brouillard se dissipe. Nous pouvons ensuite trouver des panneaux d'indication pour reprendre notre route.

Durant la tempête, il est aussi possible de faire de la cohérence cardiaque durant quelques minutes, d'aller marcher 30 minutes à une heure, de faire une méditation sur les émotions douloureuses (Christophe André), de faire de l'EFT ou TIPI. Quoiqu'il arrive, veillez à ne pas tomber dans le piège du contrôle, de la lutte et de la fuite. Il ne s'agit pas de faire disparaître les pensées et les émotions, mais bien de les accueillir, de leur laisser une place, de les laisser nous traverser et se résoudre elles-mêmes.



LIBÉRATION ÉMOTIONNELLE RAPIDE*

Libérer une charge émotionnelle rapidement en l'accueillant par le corps

Première étape

Mettez-vous dans un environnement sécurisant, qui peut vous permettre de vivre une expérience intérieure profonde et intime.

Deuxième étape

Connectez-vous à la situation en la rappelant simplement à votre mémoire et dans votre corps.

Troisième étape

Passez dans un mode d'observation de ce qui se passe dans votre corps. Observez les mouvements d'énergie, les crispations, les blocages, l'agitation et toute autre sensation qui peut se présenter. Identifiez idéalement un minimum de trois sensations. Si vous avez du mal à en identifier trois, essayez d'approfondir, ou faites avec ce que vous avez.

Quatrième étape

Une fois ces sensations trouvées, abandonnez-vous à l'évolution de ces sensations : laissez-les aller et faire ce qu'elles veulent durant 1 à 2 minutes. Certaines sensations s'éteignent rapidement, d'autres se déplacent, d'autres disparaissent et d'autres apparaissent, mais à la fin tout s'éteint. C'est parfois rapide, parfois lent, parfois en plusieurs étapes. Normalement à ce stade, il n'y a plus de sensations corporelles gênantes ni d'émotions fortes et envahissantes. Le processus a permis de libérer les émotions enregistrées dans le corps.

Cinquième étape

Distrayez-vous 2 minutes en lisant quelque chose.

Sixième étape

Reprenez à la deuxième étape et connectez-vous à la situation qui vous posait problème, observez dans votre corps. À ce stade, soit vous ne sentez plus rien de significatif, soit vous sentez encore quelque chose. Si vous sentez encore les mêmes sensations, c'est soit que le processus n'a pas fonctionné, soit qu'il y a d'autres couches d'émotions somatisées pour ce sujet. Si vous découvrez qu'il y a d'autres couches, recommencez le processus jusqu'à vous sentir apaisé·e. Cela ne nécessite généralement pas plus de deux ou trois passages.

Ce processus permet de re-visiter d'anciennes mémoires émotionnelles en les observant et en les accueillant à travers les sensations corporelles. Il permet à notre système de ré-évaluer la situation et d'observer qu'il n'y a plus de risque et qu'il peut libérer l'énergie et annuler le stockage de cette mémoire.

Il peut arriver qu'en traitant une mémoire émotionnelle désagréable, cela en traite d'autres, comme si elles avaient des racines communes.

**Approche inspirée de TIPI, Technique d'Identification des Peurs Inconscientes.*

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE INTRAPERSONNELLE

Cultiver l'intelligence émotionnelle de soi à soi

Régénération

Il est important de dormir suffisamment, de soigner son alimentation, son transit intestinal, de faire du sport, pour recharger ses batteries et vider les tensions. Le sommeil permet à notre cerveau de faire des routines pour réguler les événements de la journée, pour les stocker ou les oublier.

Non excitant

La caféine libère de l'adrénaline dans l'organisme. Cette dernière active les mécanismes de défense de type lutte et fuite pouvant conduire à des prises de décisions impulsives. Il est intéressant de limiter la consommation de caféine.

Déconnection

Les communications numériques d'aujourd'hui peuvent être une grande source de stress. Il est intéressant de prendre des temps de déconnexion, de faire une pause sans ordinateur, sans échanges par téléphone, mail ou sur d'autres canaux.

Présence et méta-observation

Il est intéressant d'apprendre à nous observer dans l'instant présent, à faire des activités qui nous permettent de nous y connecter - méditation, yoga, taï chi, jardinage, escalade - d'apprendre à nous connaître, à reconnaître nos émotions et leurs fonctions, nos points forts et nos points faibles, ce qui nous plaît, nous motive, ainsi que les environnements qui nous conviennent.

Laisser passer les pensées désagréables

Ressasser et ruminer des pensées désagréables a tendance à les renforcer et à augmenter les risques qu'elles reviennent. Il est intéressant d'observer nos pensées et de les prendre pour ce qu'elles sont, de simples pensées, de faire le tri entre celles qui sont utiles ou non pour aller vers qui est important pour nous.

Tout est déjà là

Il est intéressant de faire le point sur ce que nous avons déjà et qui nous plaît, de cultiver la gratitude dans l'instant présent et indépendamment du contexte. Cela peut nous connecter à des émotions agréables et à des sensations de bien-être.

Flexibilité psychologique et comportementale

Il est intéressant de cultiver notre flexibilité psychologique et comportementale, d'accueillir nos états internes, de choisir nos comportements et de les aligner sur nos valeurs en fonction du contexte.

Transcender les échecs

Le cerveau tente souvent de lutter contre ce qu'il considère comme des échecs ou des erreurs en les ressassant encore et encore, en ruminant. Il est intéressant de prendre du recul sur ses erreurs, sans pour autant les nier ni les oublier, en cherchant à comprendre ce qui les a créés et ce qui aurait pu être fait différemment afin d'en tirer des apprentissages.

Suffisamment bien

La quête de perfection peut être très énergivore pour soi et pour l'entourage. Elle peut coûter trop de temps, d'argent et d'énergie par rapport au résultat qu'elle permet d'atteindre. Il est intéressant d'interroger la quête de perfection, de pouvoir baisser le curseur d'exigence, d'observer si un résultat à 80% de perfection peut être satisfaisant pour soi et pour les autres, de faire la différence entre l'énergie nécessaire pour atteindre le 80% parfait plutôt que le 100% qui n'existe sûrement pas.

RÉGÉNÉRATION

NON EXCITANT

DÉCONNEXION

PRÉSENCE & MÉTA-OBSERVATION

LAISSER PASSER LES PENSÉES DÉSAGRÉABLES

TOUT EST DÉJÀ LÀ

FLEXIBILITÉ PSYCHOLOGIQUE ET COMPORTEMENTALE

TRANSCENDER LES ÉCHECS

SUFFISAMMENT BIEN

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE INTERPERSONNELLE

Cultiver l'intelligence émotionnelle de soi à l'autre

Cultiver la curiosité vis-à-vis des autres

Que nous ayons des préférences introverties ou extraverties, la curiosité vis-à-vis des autres est intéressante pour cheminer vers l'empathie.

Regard des autres

Les interactions avec les autres peuvent venir impacter notre humeur. Il est intéressant de prendre notre responsabilité. Notre bonheur et notre satisfaction ne dépendent pas de l'opinion des autres : nous pouvons choisir les personnes que nous fréquentons, choisir aussi de garder ce que nous trouvons utile dans ce que les autres nous disent.

Cultiver la paix en soi & avec l'autre

Lors d'interactions maladroites, nous pouvons observer trois colères en nous : la rancune envers l'autre, le fait de lui en vouloir parce qu'il ou elle nous a fait mal, la rancœur envers nous-mêmes, le fait de nous en vouloir de ne pas avoir su faire mieux, les remords envers l'autre, le fait de nous en vouloir de l'avoir fait souffrir. Ces émotions désagréables peuvent être envahissantes et facteur de stress et ce stress peut nuire à notre santé. Il est intéressant de se mettre en paix avec soi-même et avec l'autre que ce soit en le faisant en soi ou en parlant avec l'autre.

Accueillir les points de vue

Plutôt que de réagir contre les propos des autres et de prendre les choses de manière personnelle, il est intéressant d'apprendre à accueillir et à adopter d'autres points de vue, même très différents, à rester ouvert·e d'esprit, à reconnaître nos erreurs et à rire de nous-mêmes. Il est également intéressant d'apprendre à se connecter à ce que vivent les autres au niveau émotionnel, à comprendre leurs émotions sans pour autant se mettre à les vivre.

Communiquer et influencer

Il est intéressant de savoir établir un rapport de confiance, de pouvoir adapter son style de communication à celui des autres personnes, de savoir utiliser le langage pour influencer constructivement une personne qui en fait la demande.

Varier son vocabulaire émotionnel

Sauf exception, tout le monde ressent des émotions, mais peu de personnes savent les identifier et les nommer. Que ce soit pour soi ou dans les interactions, il est intéressant de développer un vocabulaire pour les décrire avec finesse et précision.

Choisir ses fréquentations

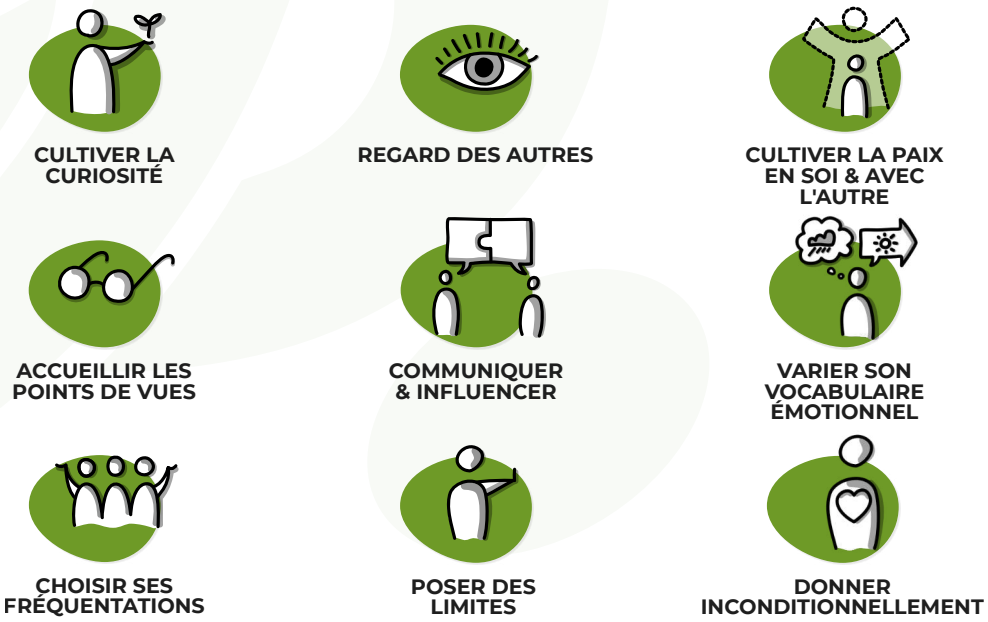
Il peut être difficile de vivre et d'interagir avec certaines personnes, des personnes avec lesquelles nous nous retrouvons trop souvent en colère. Leur proximité peut nous mettre en trop grande difficulté et finir par nous épuiser. Sans pour autant abandonner au premier obstacle, il est intéressant de choisir ses fréquentations, de s'entourer de personnes qui nous soutiennent sur notre propre chemin.

Poser des limites

Les personnes ayant du mal à poser des limites et à dire « non » sont plus souvent stressées, et augmentent leur risque de burnout ou de dépression. Il est intéressant et important de savoir dire non, à soi-même et aux autres, d'apprendre à éviter de réagir et de faire des choix impulsivement.

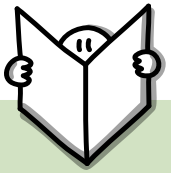
Donner inconditionnellement

Il est intéressant d'apprendre à donner sans attendre en retour, cela peut contribuer à des relations de qualité.



POINTS CLÉS À RETENIR

- L'intelligence émotionnelle est la capacité à reconnaître, comprendre et utiliser les émotions comme des informations utiles pour orienter nos comportements et nos décisions. Elle peut se développer assez rapidement à travers différentes pratiques.
- L'intelligence émotionnelle se développe à travers 7 étapes de maturité : de l'anesthésie émotionnelle à l'interactivité consciente, en passant par l'identification, la compréhension causale et l'empathie.
- Les émotions de base (peur, colère, tristesse, joie) peuvent être enrichies par 10 émotions agréables. Elles ne sont ni positives ni négatives - elles portent toutes un message utile. Un rapport équilibré aux émotions implique de réussir à ressentir environ 2-3 émotions agréables pour 1 désagréable.
- Les émotions sont liées à nos besoins (survie, sécurité, appartenance, estime, réalisation, transcendance). Des émotions inconfortables signalent souvent des besoins non satisfaits qu'il est important d'identifier pour pouvoir en faire quelque chose.
- Il existe plusieurs pièges émotionnels courants (élastique, collection de timbres, interdit émotionnel, accusation) qu'il est possible d'éviter.
- Il existe cinq blessures émotionnelles fondamentales (TRAHI : Trahison, Rejet, Abandon, Humiliation, Injustice) qui peuvent colorer nos réactions émotionnelles. Les identifier permet de mieux comprendre nos schémas réactifs et d'adopter des stratégies plus adaptées.
- Il existe de nombreuses techniques pour nous libérer de nos charges émotionnelles. Face à une tempête émotionnelle, plutôt que de chercher à contrôler, il est plus efficace d'accueillir et d'observer nos émotions en restant ancré·e dans l'instant présent, en attendant que la tempête passe d'elle-même.



POUR ALLER PLUS LOIN

Hariss R. & Cousineau P. 2010. ***Le piège du Bonheur***
CSP 2013. ***Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle***
Filliozat I. 2013. ***Que se passe-t-il en moi ?***
Art Mella 2016. ***Émotions : enquête et mode d'emploi, Tome 1 et 2***
Frederickson B. 2014. ***Mieux vivre grâce à la pensée positive***
Bourbeau L. 2013. ***Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même: Rejet, abandon, humiliation, trahison, injustice***
Schoendorff B. 2017. ***Guide de la Matrice Act***
Vincent F. 2021. ***Zéro Mental : Retrouve ce que tu es***
Vincent F. 2022. ***DÉSHYPNOSE : La méthode Zéro Mental pour les professionnels***
Dispensa J. 2016. ***Rompre avec soi même pour se créer à nouveau - avec CD pratique de libération***
Lattuada A. & De Boni F. 2017. ***Et tout le monde s'en fout - Les émotions*** *(vidéo)*

CENTRAGE & PRÉSENCE

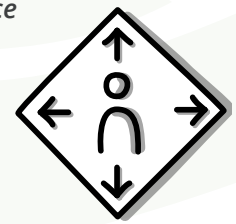
Cultiver un état de présence ouverte

La pleine présence ou méditation nous invite à observer et à accueillir sereinement ce qui se passe en nous et autour de nous, à garder du recul et à éviter de nous laisser prendre par des automatismes réactifs. Maintenir un état de centrage est stratégique autant pour les participant·es à une gestion collective que la personne qui facilite ou accompagne une équipe.

Lorsque nous sommes centré·es, nous sommes plus aptes à choisir des comportements constructifs et assertifs pour contribuer aux projets et aux relations. Nous pouvons plus facilement prendre soin de nous-mêmes et des autres en choisissant consciemment une réponse appropriée en fonction de la situation. Le centrage nous permet de nous ajuster avec ce qui est présent ici et maintenant. La qualité de présence des participant·es et de la personne qui facilite peut faire une différence significative sur la qualité de l'intelligence collective du groupe. Elle a un impact sur la qualité des rencontres, des échanges, des résultats ainsi que sur le temps nécessaire pour les atteindre.

4 PILIERS DE LA PLEINE PRÉSENCE

Différencier 4 éléments clés de la pratique de pleine présence



La pleine présence repose sur 4 piliers :

- La **méta-observation**
- La **connexion à l'instant présent**
- La **défusion**
- L'**acceptation**

Méta-observation

La méta-observation nous invite à observer et être conscient·e de ce qui se passe en nous, ce qui apparait et ce qui disparait, nos sensations, nos émotions, nos pensées visuelles et auditives, nos conforts et nos inconforts, nos valeurs et nos anti-valeurs, nos attachements et nos rejets, nos tendances à réagir ou à agir. Son opposé consiste à être inconscient·e de ce qui se passe en nous, en pilotage automatique.

Connexion à l'instant présent

La connexion à l'instant présent nous invite à vivre avec ce qui est présent ici et maintenant. Son opposé consiste à vivre déconnecté de l'instant présent, dans l'imaginaire mental du passé ou du futur, ou dans la surinterprétation du présent.

Défusion

La défusion nous invite à prendre les sensations, les émotions et les pensées pour ce qu'elles sont : des perceptions internes qui apparaissent et disparaissent automatiquement. Son opposé consiste à fusionner, à s'identifier, à s'associer aux perceptions internes automatiques et à les prendre comme une vérité, une réalité.

Acceptation

L'acceptation nous invite à accueillir volontairement et à faire de la place à ce qui est, sans résistance, sans jugement. Ce qui est, est. Son opposé consiste à résister et à refuser ce qui est, à lutter, à fuir ou à se résigner.

RENONCEMENT À 3 AUTOMATISMES

La pratique de la pleine présence nous invite à renoncer à 3 automatismes : **juger**, **vouloir** et **choisir**.

- Renoncer à juger ce qui est, à se dire que c'est bien ou mal, réussi ou raté, etc.
- Renoncer à vouloir obtenir quelque chose, à vouloir le bien-être, la joie, le silence mental, etc.
- Renoncer à vouloir maintenir l'agréable et refuser le désagréable.

La pleine présence nous invite à être simplement présent·es et à tout accueillir, à lâcher prise, à laisser venir et partir, sans résistance, sans juger, sans s'accrocher.

PRÉSENCE, TÉMOIN DES PERCEPTIONS

Différencier les perceptions observables et les observer

Il est possible d'observer des perceptions internes et externes, d'observer les mouvements, les apparitions et les disparitions. Il est possible de méditer en étant guidé·e par une personne en direct, par une méditation pré-enregistrée ou en nous guidant nous-mêmes.

Perceptions internes

Sensations corporelles internes, respiration, battements du cœur, émotions, pensées, images, dialogue interne...

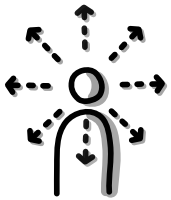
Perceptions externes

Vision, audition, sensations corporelles externes, odorat, gustation

Observation focalisée

Il est possible de concentrer notre attention et notre vigilance sur une perception particulière. Cette pratique est notamment intéressante pour apprendre progressivement à maintenir notre vigilance sur une perception particulière et à percevoir ses subtilités. L'apprentissage progressif de l'observation de chaque perception peut faciliter l'accès à une observation ouverte.

Présence ouverte



La présence ouverte consiste à ouvrir notre attention et notre vigilance sur toutes les perceptions, sans chercher à focaliser sur quoi que ce soit. Cela revient à **être présent·e à tout ce qui est présent**. La présence ouverte est le réceptacle de l'expérience que nous faisons dans l'instant, la part de nous qui est capable d'observer tranquillement, avec du recul.

EFFETS DE LA MÉDITATION

Les recherches en neuroscience sur la pratique de la pleine présence démontrent des effets bénéfiques à plusieurs niveaux : physique, émotionnel, mental et social. Elles mesurent aussi une transformation significative du câblage neuronal après 15 jours de pratique quotidienne, avec des méditations durant entre 5 et 15 minutes.

Physique

- Améliore la circulation cardio-vasculaire et réduit la pression sanguine.
- Booste le système immunitaire et ralentit le vieillissement.

Émotionnel

- Réduit l'anxiété, le stress, les insomnies.
- Réduit la sensibilité à la souffrance.
- Réduit les comportements compulsifs liés aux addictions.

Mental

- Améliore la mémoire, le quotient intellectuel, la créativité et la concentration.

Social

- Améliore le self-control, la sérénité, la lucidité, la flexibilité.
- Améliore l'empathie, l'ouverture, l'accueil, la tolérance.

La méditation est le voyage de soi, avec soi, par soi.

Swami Vivekananda

ÉTAT CRASH ET ÉTAT COACH

Cultiver un état COACH

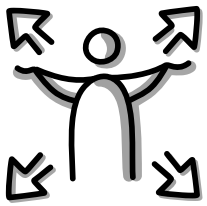
Les acronymes état CRASH et état COACH viennent de la collaboration générative de Robert Dilts.

L'état **CRASH** symbolise un pilote automatique (réactif) activé par des émotions inconfortables, et une activation du système de défense avec ses mécanismes de lutte et de fuite, internes et externes. Cette réactivité émotionnelle s'observe à travers les mots, les attitudes et les comportements de la personne : moins d'observation objective et subjective, moins de recherches de contribution, plus de communication conflictuelle, de prêts d'intentions, d'interprétations, de jugements et de contraintes. Dans cet état, sous l'emprise de stratégies de survie, nos perceptions intuitives sont fermées, nous percevons moins d'informations et il y a plus de problèmes pour lesquels nous ne voyons pas de solutions constructives.

L'état **COACH** symbolise une présence ouverte, un centrage, une capacité à observer et choisir ses comportements de manière proactive. Dans cet état, nos perceptions intuitives sont ouvertes, nous percevons plus d'informations, il y a plus de possibilités.

CRASH

C pour **contraction** de soi
R pour **refus** des possibilités et idées
A pour **automatismes** réactifs
S pour **séparation** de ses valeurs et de ce qui est autour
H pour **hostilité** à ce qui est.



COACH

C pour **centrage** en soi
O pour **ouverture** aux possibilités et aux idées
A pour **attention** et vigilance
C pour **connexion** aux valeurs et à ce qui est autour
H pour **hospitalité** à ce qui est.

3 FAMILLES DE PRATIQUES DE CENTRAGE

Utiliser 3 approches de centrage

PRÉSENCE PAR LE CORPS

1. Portez votre attention sur votre respiration, sans la perturber.
2. Observez les variations de son rythme et de son ampleur.
3. Observez les sensations dans vos pieds, dans vos chevilles, dans vos mollets.
4. Continuez avec vos genoux, vos cuisses, vos fesses, votre bassin.
5. Observez les sensations dans votre dos, vos épaules, vos bras, vos mains, votre nuque, votre tête, votre visage.
6. Restez attentif·ve un moment à toutes vos sensations corporelles, internes et externes.

Respiration consciente

Portez votre attention sur votre respiration, le passage de l'air dans vos narines, le mouvement du diaphragme, de votre ventre qui se soulève et se repose, le mouvement des côtes et du sternum avec le flux et le reflux d'air. Ayez conscience de votre respiration sans intervenir dessus.

Respiration à 4 temps

Comptez 2 secondes pour chaque étape, durant 3 à 5 minutes.

1. Inspirez par le nez, sans effort.
2. Bloquez votre respiration.
3. Expirez par la bouche en vidant bien tout votre air.
4. Bloquez votre respiration.
5. Vous pouvez progressivement augmenter la durée de chaque étape jusqu'à 8 secondes.

Cohérence cardiaque

La respiration de cohérence cardiaque consiste à respirer profondément en inspirant pendant 5 secondes et expirant pendant 5 secondes, et ce durant 5 minutes. Il est possible de varier la durée des temps d'inspiration et d'expiration, ainsi que la durée générale de la pratique. Elle permet de synchroniser l'activité des systèmes nerveux sympathiques et parasympathiques, ce qui libère les tensions neuromusculaires, réduit le stress et l'anxiété et améliore la concentration.

Ces bénéfices peuvent se sentir durant 3 à 4 heures. Il est possible de pratiquer la respiration de cohérence cardiaque tout en se mettant dans un état d'observation focalisé ou ouvert, en pleine présence. Lors de rencontres d'une journée ou plus, il est intéressant de la pratiquer le matin à l'ouverture et en début d'après-midi, il est aussi possible de le faire après des temps de pauses. Au-delà de faciliter l'état de centrage, cette respiration permet aux participant·es de se synchroniser, de se mettre à respirer à un même rythme. Il se pourrait que cette synchronisation contribue à la qualité des échanges.

HOLISTIQUE

Pinakarri

Cette pratique de centrage nous vient de l'approche Dragon Dreaming. Le pinakarri consiste à ouvrir notre observation en 3 temps : un premier temps pour nous connecter à ce qui se passe en nous, un deuxième temps pour nous connecter à notre environnement large - la terre et le cosmos - et un troisième temps pour nous connecter à l'environnement proche et aux personnes présentes. Le Pinakarri peut se pratiquer sur une durée allant de 30 secondes à 5 minutes.

1. Expérience interne
   - Prendre conscience du corps, des points de contact avec le sol, le support sur lequel il est appuyé.
   - Prendre conscience de la respiration présente à chaque instant, de la différence de température entre l'inspire et l'expire, plus froid à l'inspire et plus chaud à l'expire.
   - Prendre conscience des battements du cœur.
   - Prendre conscience des tensions ou des zones d'énergie les plus fortes dans notre corps, respirer depuis ces points.
   - Prendre conscience du Hara, le centre énergétique du corps, proche du nombril.
2. Environnement large, terre et cosmos
   - Prendre conscience de la terre et du soutien inconditionnel qu'elle nous offre : sa gravité, son atmosphère, son écosystème viable pour nous.
   - Prendre conscience du soleil, du cosmos et du soutien inconditionnel qu'ils nous offrent : leurs énergies.
3. Environnement proche et personnes présentes
   - Prendre conscience des personnes présentes et s'ouvrir à elles en prenant le temps de toutes les regarder quelques secondes, les yeux dans les yeux, en se connectant de cœur à cœur.

Centrage COACH

1. Portez votre attention sur votre Hara, le centre physique du corps qui se situe dans le ventre en dessous du nombril et respirez dedans.
2. Respirez dans votre poitrine et ouvrez votre attention pour inclure tout le corps et l'environnement.
3. Prenez conscience du volume de votre corps en trois dimensions, continuez à élargir votre champ de conscience pour inclure l'espace sous vos pieds, au-dessus de la tête, derrière, devant, à gauche et à droite.
4. Connectez-vous à l'intérieur - tête, corps, cœur - et à l'extérieur - terre, cosmos, environnement autour - pour vous sentir un tout complet faisant partie d'un tout plus grand.
5. Imaginez que vous rayonnez la sérénité, la confiance, l'ouverture tout autour de vous.

Connexion source

Prenez un temps pour vous connecter à ce qui se rapproche le plus de la notion de source, pour vous.

MENTAL OFF

L'approche Zéro Mental propose de nombreuses pratiques permettant d'expérimenter le silence mental et d'en percevoir les bénéfices. Ces pratiques peuvent se faire typiquement sur 1 à 15 minutes. Pendant ces pratiques, observez ce qui se passe en vous dans une présence ouverte. Après la pratique vous pouvez répondre à ces questions.

Questions réflexives
Qu'est-ce que vous avez observé ?
Qu'est-ce que vous avez apprécié ?
Quels sont les bénéfices ?

Déplacement du dialogue intérieur

Localiser la zone où se situent vos pensées.
Déplacez cette zone pour la placer à 1 ou 2 mètres au-dessus de votre tête.

Langue

Immobilisez totalement votre langue.

Statue

Restez absolument immobile.

Bain de silence

Imaginez que vous vous plongez complètement dans un bain de pur silence.

Ignorer la pensée

Dès qu'une pensée ou une image surgit dans votre champ de perception, détournez simplement votre attention d'elle, comme si une personne se présentait devant vous et que vous vous retourniez pour lui tourner le dos et ne pas lui parler.

Ce qui disparait

Plutôt que de porter votre attention sur ce qui apparait dans votre champ de perception, portez votre attention sur ce qui disparait.

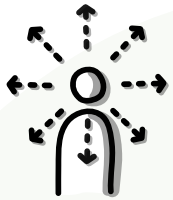
INVITER LA PLEINE PRÉSENCE SOUS DIFFÉRENTES FORMES

Il est possible de cultiver la pleine présence de différentes manières :

- En variant la durée des méditations : 5, 10, 15, 30, 45, 60 minutes ou plus.
- En variant l'environnement : lieu calme, agité, seul, avec d'autres personnes, etc.
- En variant les positions statiques : assise, couchée, posture de l'arbre, etc.
- En variant les pratiques en mouvement : marche, yoga, taï-chi, etc.
- En variant les pratiques lors des activités quotidiennes : repas, douche, vaisselle, etc.
- En variant les pratiques en équipe : rituels sur demande, etc.

ÉTAT GÉNÉRATIF

Partager des informations émergentes



De nombreux processus collectifs peuvent bénéficier de partage d'informations depuis un état génératif.

1. Rendez-vous disponible en présence ouvert·e.
2. Connectez-vous à ce que vous êtes en train de faire.
3. Observez l'image qui vous vient ?
4. Observez les 3 à 5 mots qui vous viennent ?
5. Observez le geste symbolique qui vous vient ?
6. Observez les sensations et émotions qui vous viennent en lien avec cette image, ces mots et ce geste ?
7. Partagez cette image, ces mots et ce geste.

Vous n'êtes pas
une goutte d'eau dans l'océan.
Vous êtes tout l'océan
dans une goutte d'eau.

Rumi

HYPNOSE ET DÉSHYPNOSE

Considérer les productions du mental pour ce qu'elles sont

Qu'est-ce que l'hypnose ?

L'approche Zéro Mental propose une définition inhabituelle de l'hypnose et propose le concept de déshypnose. Elle met en lumière qu'il n'y a pas besoin de faire une séance d'hypnose pour se retrouver en état de transe hypnotique. Nous sommes très souvent hypnotisé·es par le plus grand hypnotiseur du monde : notre mental et son imaginaire. La plupart des personnes sont sous hypnose profonde quotidiennement. Dans l'approche Zéro Mental, le mental filtre notre perception de la réalité, c'est lui qui génère de la souffrance à travers ses idées, ses croyances, sur ce que nous croyons être et sur ce que nous croyons être le réel. Partout où nous portons notre attention dans le monde, le mental est présent consciemment ou inconsciemment comme un filtre qui se surimpose à la réalité. La relation que nous avons avec nos pensées - de l'imaginaire - a un impact direct et bien réel sur notre corps et sa chimie interne. Le corps, les émotions, les pensées réagissent à l'imaginaire de la même manière qu'avec le réel. Les neuroscientifiques démontrent que notre cerveau ne fait presque aucune différence entre le réel et l'imaginaire. La déshypnose implique de ne plus se laisser hypnotiser par les productions du mental, de l'imaginaire. La déshypnose totale est un idéal que très peu de personnes vivent de manière persistante. C'est plus souvent un processus, un chemin de déshypnose, une libération progressive des illusions de ce que nous croyons être et de ce que nous croyons être le réel.

Question réflexive
Est-ce que c'est toi qui penses ou alors est-ce que c'est la pensée qui pense même si toi, tu ne le veux pas ?

Nous sommes tous déjà profondément
hypnotisés, au quotidien,
par le plus grand hypnotiseur
de tous les temps : le mental.

Frédéric Vincent

3 NIVEAUX DE PRÉSENCE

Soutenir les personnes à se rendre présentes à elles-mêmes, aux autres et au système

Niveau 1 - Présence de l'intervenant·e

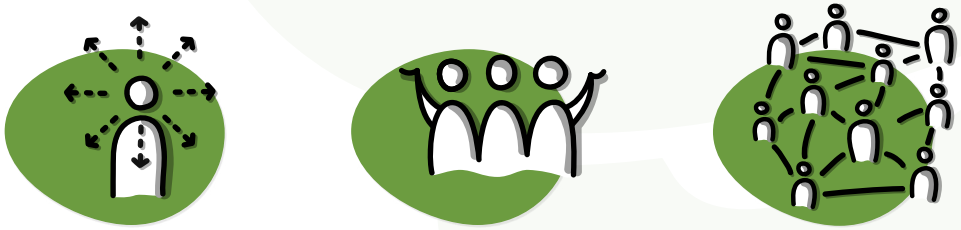
La présence est stratégique pour la personne qui facilite, son attitude influence les autres en créant un contexte favorisant l'intelligence collective du système. La personne qui facilite peut cultiver son centrage pour être présente et flexible avec ce qui se passe, elle peut aussi amener le groupe à faire de même. En même temps, focaliser la présence uniquement à ce niveau à plusieurs inconvénients. La personne porte le centrage du système et cela peut être fatigant. De plus, cela induit un état non stable dans le système. Si cette personne le quitte, celui-ci risque de revenir à son état naturel, par homéostasie.

Niveau 2 - Présence des participant·es

Il est intéressant d'inviter les participant·es à cultiver consciemment leur état de présence. Cette approche permet au système d'être stable et autonome. Les membres du groupe peuvent cultiver leur présence sans s'appuyer sur une tierce personne.

Niveau 3 - Présence au système

Il est intéressant d'amener de la présence directement sur le système, d'inviter les participant·es à l'observer, à écouter ses besoins, à le soutenir dans ses changements pour l'aider à s'ajuster ou à évoluer. Cette approche permet au système d'être apprenant et de s'auto-actualiser.



PRÉSENCE DE L'INTERVENANT·E

PRÉSENCE DES PARTICIPANT·ES

PRÉSENCE AU SYSTÈME

Soutenir les personnes à se rendre présentes
à elles-mêmes, aux autres et au système

CENTRAGE EN ÉQUIPE

Favoriser la présence des participant·es pour faciliter l'émergence de l'intelligence collective

Pour favoriser la présence des participant·es, il est possible de suggérer un cadre collaboratif ou d'en faire émerger le besoin : « à quoi devrions-nous rester vigilant·es pour que nos rencontres et nos collaborations se passent bien et que nous soyons plus intelligent·es ensemble ? ». Il est possible de se proposer en gardien de ce cadre, d'impliquer des personnes à le prendre en charge et idéalement d'impliquer toutes les personnes à en être garantes.

En fonction des contextes collaboratifs, il est possible de proposer des pratiques de centrage allant de pratiques simples et accessibles à des personnes très cartésiennes jusqu'à des pratiques très connectées, de la simple cohérence cardiaque à des méditations de connexion à la source. La mise en place d'un cadre collaboratif sert de sécurité, autant pour la personne qui facilite que pour les personnes participant·es. Ce cadre permet d'éviter que les personnes qui se retrouvent en état CRASH ne perturbent trop la dynamique collaborative et les processus. La mise en place de ce cadre dans les équipes soutient leur autonomie de fonctionnement.

GARDIEN·NE DU DRALA

Il est possible de déléguer à une ou plusieurs personnes la responsabilité d'avoir une vigilance particulière sur la présence, l'ambiance, l'énergie ouverte et contributive du groupe. Si elles en perçoivent le besoin, elles peuvent inviter à des temps de centrage.

CENTRAGE RÉGULIER

Il peut être intéressant de ritualiser des pratiques de centrage, à chaque début de rencontre, tous les débuts de matinée et d'après-midi, à tous les retours de pause.

Typiquement, la cohérence cardiaque en début de matinée et en début d'après-midi produit de très bons effets en seulement 5 minutes par demi-journée.

CALIBRAGE RÉGULIER

Il est possible de faire un calibrage régulier pour vérifier l'état de centrage des participant·es et les inviter à cultiver leur état COACH. Le calibrage peut se faire de manière verbale ou de manière gestuelle. Il est aussi possible d'utiliser une fiche de monitoring de centrage sur lequel les participant·es peuvent indiquer leur état interne en positionnant un post-it sur un ou plusieurs curseurs s'échelonnant de

0 à 10, avec 10 idéal et 0 difficile. En dessous de 7/10 d'état COACH, un temps de centrage est vivement recommandé. Si prendre 5 minutes pour se centrer peut sembler une perte de temps, faire du forcing avec des personnes qui sont en état CRASH produit souvent de piètres résultats et une perte de temps nettement plus conséquente.

Les curseurs peuvent indiquer

- Le niveau d'état coach : « ***suis-je centré·e ?*** ».
- Le niveau de sécurité relationnel : « ***est-ce que je me sens en sécurité au sein du groupe ?*** ».
- Le niveau de capacité à être en lien avec les autres : « ***est-ce que je me sens capable d'échanger, de discuter ?*** ».
- Le niveau de perception de l'efficience à œuvrer ensemble : « ***est-ce que perçois un potentiel à faire ensemble de manière efficiente ?*** ».

Très souvent, quand le curseur d'état COACH est bas, les autres curseurs sont aussi fortement impactés. Le monitoring de centrage est intéressant pour pouvoir discuter ensemble de nos enjeux internes et pour nous rappeler l'importance de prendre soin de notre état de centrage. La prise de conscience d'un état CRASH nous invite à prendre le temps de nous recentrer, à prendre soin de la relation et de la qualité de notre communication.

Questions-cadres
Quelle est votre qualité de centrage de 0 à 10, avec 10 complètement centré·e et 0 complètement décentré·e ?
Quelle est votre qualité de centrage avec le pouce vers le haut pour complètement centré·e et vers le bas pour complètement décentré·e ?

ENGAGEMENT & CADRE COLLABORATIF

Il est possible d'inviter les participant·es à s'engager à cultiver l'état COACH et à inscrire cet engagement dans le cadre collaboratif. Il est possible de convenir d'un rituel régulier ou d'une pratique sur demande. Il est par exemple possible de convenir en équipe d'utiliser le pinakarri pour se centrer régulièrement ou pour se recentrer si le besoin s'en fait sentir par un·e des participant·es. Chacun·e peut inviter au centrage à n'importe quel moment d'une rencontre, en faisant sonner une petite cloche ou sur tout autre signal préalablement convenu. À ce signal, les personnes arrêtent ce qu'elles font ou disent, et restent silencieuses pendant au moins une trentaine de secondes.

MÉTAPHORE DE LA CALÈCHE

Comprendre le fonctionnement d'un humain de manière métaphorique

L'être humain peut être comparé à un ensemble : la **calèche** représente le corps physique, le **cheval** représente les émotions, le **cocher** représente le mental, le **Maître** représente la présence.

Le corps physique, la calèche

Dans cette métaphore, l'état du corps physique, la calèche, dépend de l'entretien que lui procure son cocher. L'observation de notre corps physique donne de précieuses indications sur le degré de maîtrise que possède le cocher à prendre soin de sa calèche.

Les émotions, le cheval

Dans le terme «émotion», il y a «motion», c'est-à-dire le mouvement. Les émotions nous mettent en mouvement, à travers les phénomènes d'attraction ou de répulsion. Dans cette métaphore, le cheval représente les émotions : c'est lui qui possède l'énergie nécessaire pour tirer la calèche. Il constitue donc un élément essentiel pour la réalisation du voyage.

Le mental, le cocher

Dans cette métaphore, le cocher représente le mental, le siège des processus de la pensée. Le comportement du cheval dépend de la façon dont il est dirigé par le cocher. Cela nous rappelle que nos états émotionnels sont en grande partie tributaires des pensées mentales et non de ce qui se passe à l'extérieur de nous.

Grâce au développement de son intelligence, le cocher peut :

- Prendre soin de la calèche.
- Maîtriser le cheval et le mener dans la direction souhaitée.
- Transmettre au Maître les informations provenant de l'extérieur.
- Entendre les directives du Maître en réponse aux informations transmises.

La présence, le Maître

La pensée matérialiste moderne nie souvent l'existence de la présence, le maître dans cette métaphore. Les traditions et notre expérience de vie nous montrent souvent que, s'il est évident que nous possédons un corps physique, des émotions et des pensées, il semble tout aussi évident que nous ne sommes pas que cela.

Le temps est venu de redonner au Maître,
à notre Soi supérieur
le plein pouvoir qui lui revient.
Inspiré des Upanishad

La plupart du temps, le cocher dirige sa calèche seul, car il n'est peu ou pas en contact avec le Maître. Un cocher déconnecté de son Maître a un mode de fonctionnement très rudimentaire et automatique. Sans la sagesse du Maître, il est incapable de vraiment accomplir ses fonctions de manière efficace, harmonieuse et créative, ni de maîtriser correctement le cheval auquel il reste la plupart du temps assujetti. Les difficultés que nous rencontrons actuellement, tant au niveau personnel que planétaire, proviennent directement de ce fonctionnement limité.

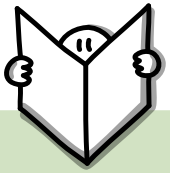
Selon cette métaphore, le fonctionnement idéal de l'être humain serait le suivant : Le Maître - la présence porteuse de sagesse - transmet ses directives au cocher - le mental. Le cocher exécute la volonté du Maître, il maîtrise le cheval - les émotions - et dirige l'ensemble de l'attelage sur le chemin désigné par le Maître.

L'ensemble des systèmes - mental, émotionnel et physique - se trouve totalement au service de l'expression de la volonté du Maître. Nous sommes en mesure de faire face aux difficultés et aux défis de la vie avec sagesse, intelligence, calme et centrage, sans nous égarer sur des chemins dangereux ou sans issue.

Notre cheval - émotions conscientes et inconscientes - reste ouvert et sensible, mais ne se laisse pas perturber par les autres chevaux et/ou calèches qui passent, plus ou moins bien dirigés par les cochers des humains qui croisent notre chemin. Bien guidé, il peut poursuivre sa route, quels que soient les comportements des autres et les circonstances extérieures. Nos relations, exemptes de remous émotionnels, sont riches et heureuses, et deviennent naturellement des occasions de célébrer le voyage de la vie. Toute notre énergie est disponible pour créer et faire rayonner pleinement notre lumière dans le monde.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La pleine présence repose sur 4 piliers fondamentaux : la méta-observation (observer ce qui se passe en nous), la connexion à l'instant présent, la défusion (prendre du recul par rapport à nos pensées) et l'acceptation de ce qui est.
- L'état CRASH (Contraction, Refus, Automatismes, Séparation, Hostilité) entrave les interactions constructives alors que l'état COACH (Centrage, Ouverture, Attention, Connexion, Hospitalité) y contribue.
- La présence peut être cultivée à trois niveaux : la présence de l'intervenant·e, la présence des participant·es, et la présence au système dans son ensemble.
- Des pratiques régulières de centrage contribuent à l'intelligence collective.
- Un système de monitoring du centrage (avec des indicateurs de 0 à 10) permet à l'équipe de rester consciente de son état de présence et d'ajuster ses pratiques en conséquence.

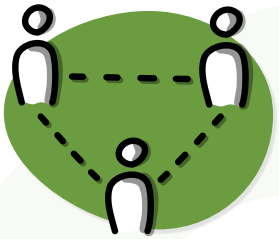


POUR ALLER PLUS LOIN

André C. 2011. ***Méditer jour après jour - avec CD pratique de méditation***
Dilts R.B. & Meza A. 2018. ***Collaboration générative : Libérer la puissance créative de l'intelligence collective***
Vincent F. 2021. ***Zéro Mental : Retrouve ce que tu es***
Vincent F. 2022. ***DÉSHYPNOSE : La méthode Zéro Mental pour les professionnels***
Henry J. 2023. ***Introduction à la psychologie intégrale : Nouvelles clés pour être au monde***
Tolle E. 2010. ***Le pouvoir du moment présent - Guide d'éveil spirituel***

TRIANGLE DRAMATIQUE & TRIANGLE VERTUEUX

Éviter les jeux conflictuels et cultiver une attitude responsable et contributive

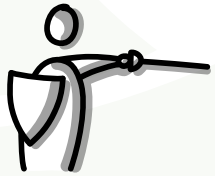


TRIANGLE DRAMATIQUE

Le triangle dramatique présente des jeux relationnels et des rôles dans lesquels nous pouvons tomber bien malgré nous : **persécuteur·trice**, **sauveur·euse**, **victime**. Chacun·e a tendance à jouer plus souvent certains rôles plutôt que d'autres, chaque rôle jouant des jeux gagnant-perdant ou perdant-perdant. La dynamique de ces jeux a tendance à faire que ces rôles changent et que chaque personne se retrouve successivement dans chacun des trois rôles. Le rôle « sauveur·euse » de l'un pouvant devenir le rôle « persécuteur·trice » de l'autre, puis le rôle « victime » de la personne qu'elle cherchait à sauver au départ.

Le triangle dramatique, conceptualisé par Stephen Karpman, peut être transformé en une dynamique d'empuissancement grâce au triangle vertueux développé par David Emerald dans son ouvrage « The Power of TED ». Ce dernier propose une dynamique d'empuissancement comme alternative aux jeux psychologiques toxiques du triangle dramatique.

PERSÉCUTEUR·TRICE



Ce rôle se perçoit généralement comme plus intelligent cognitivement et supérieur aux autres. Son moteur émotionnel est souvent la colère contre l'autre, « c'est de ta faute, tu fais n'importe quoi ».

Tendances du rôle

- Accuser et critiquer les autres.
- Interagir de manière rigide et autoritaire.
- Dominer, traiter les autres avec mépris, jouer à déstabiliser l'autre.
- Poser des limites trop strictes et potentiellement inutiles.
- Donner des tâches trop difficiles mettant la barre trop haut.

Une personne qui se reconnait dans ce profil peut veiller à modérer ses comportements et à communiquer avec assertivité lorsqu'elle ressent de la colère ou du mécontentement. Elle peut gagner à rester humble et apprendre à donner des signes de reconnaissance.

SAUVEUR·EUSE

Ce rôle se perçoit généralement comme plus intelligent émotionnellement et supérieur aux autres. Son moteur émotionnel est souvent la peur pour l'autre, « je ne peux pas laisser faire ça, je dois l'aider ».

Tendances du rôle

- Aider des personnes qui ne l'ont pas demandé.
- Aider même sans en avoir réellement envie.
- Se sentir coupable de ne pas aider.
- Faire plus que sa part, aller trop loin.

Une personne qui se reconnait dans ce profil peut veiller à intervenir seulement si la personne qu'elle aide en fait clairement la demande et veiller à ce que la personne aidée prenne ses responsabilités.

VICTIME

Ce rôle se perçoit généralement comme impuissant. Son moteur émotionnel est souvent la tristesse, « pauvre de moi, c'est tellement injuste, je ne peux rien faire ».

Tendances du rôle

- Se sentir impuissant·e, oppressé·e, sans aide, sans espoir, sans force.
- S'apitoyer sur son sort.
- Chercher à attirer un·e « sauveur·euse » pour être pris·e en charge et participer à justifier ses émotions inconfortables.
- Rester dans une attitude passive réactive, sans prendre de décisions, ni résoudre les problèmes.
- S'empêcher d'avoir du plaisir.
- Chercher à énerver un·e « persécuteur·trice » pour recevoir des remarques désagréables et justifier son rôle.

Une personne qui se reconnait dans ce profil peut veiller à prendre sa responsabilité, à devenir proactive en évaluant sa zone d'influence et en la faisant grandir progressivement, à assumer de demander de l'aide lorsqu'elle en a besoin tout en tendant à le faire moins souvent.

TRIANGLE VERTUEUX

Il est possible de cultiver des stratégies et des comportements permettant de bénéficier des forces des rôles du triangle dramatique sans alimenter les jeux psychologiques. Il est possible d'être **affirmé·e**, **soutenant·e** et en même temps **créatif·ive** et **vulnérable**.

AFFIRMÉ·E

Prendre la responsabilité d'agir pour ses besoins avec fermeté et habileté sans négliger ceux des autres.

Attitudes à cultiver

- Demander ce que nous souhaitons, sans blâmer.
- Refuser ce qui nous ne souhaitons pas, sans négliger les besoins des autres.
- Donner du feed-back constructif en visant l'amélioration plutôt que la critique.
- Demander, proposer et négocier des changements pour répondre à nos besoins.
- Résister à la tentation de communiquer agressivement et de vouloir punir.
- Considérer l'autre comme un potentiel créatif .

Questions-cadres
Quels sont mes besoins, mes limites ?
Quelle est la source de ma contrariété ?
Comment me comporter habilement avec cette émotion désagréable ?
Comment entretenir une communication et une relation de qualité ?

SOUTENANT·E

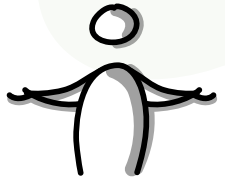
Soutenir sans prendre en charge, en laissant la responsabilité de leurs vies aux autres et en les laissant assumer leur demande de soutien.

Attitudes à cultiver

- Demander à l'autre personne si elle a besoin d'aide.
- Accorder de l'aide uniquement si la personne en fait la demande.
- Respecter un refus d'être aidé·e.
- Résister aux pensées culpabilisantes et à la tentation d'aider sans demande.
- Proposer des pistes de réflexion plutôt que des solutions toutes faites.
- Encourager l'autre à l'autonomie et la responsabilisation.

Questions-cadres
Est-ce que la personne demande de l'aide ?
Est-elle prête à prendre sa responsabilité ?
Comment l'aider à être autonome et responsable ?
Suis-je en train de m'occuper des affaires des autres ?

CRÉATIF·VE VULNÉRABLE



Prendre la responsabilité de faire de son mieux pour répondre à la situation et oser partager ses émotions inconfortables lorsqu'une situation est difficile.

Attitudes à cultiver

- Prendre la responsabilité de sa situation.
- Résister aux pensées limitantes qui empêchent de faire évoluer la situation.
- Accueillir ses émotions inconfortables et potentiellement les partager.
- Demander ou accepter de l'aide.
- Évaluer les besoins nourris et non nourris.
- Évaluer des stratégies et des comportements qui permettraient d'y répondre.
- Écouter les feedbacks et prendre ceux qui sont utiles pour répondre à nos besoins.
- S'engager concrètement dans l'action.

Questions-cadres
Est-ce que je peux partager mes inconforts avec une personne ?
Qu'est-ce que je ferais à l'idéal dans une telle situation ?
Quelle première action puis-je déjà faire ?

Que la force me soit donnée
de supporter ce qui ne peut être changé,
le courage de changer ce qui peut l'être
et la sagesse de distinguer l'un de l'autre.

Reinhold Niebuhr - Prière de la Sérénité

CONTEXTE ORGANISATIONNEL SOUTENANT

Créer un environnement collaboratif favorisant l'empuissancement des personnes par elles-mêmes

Comment créer un contexte dans l'organisation, qui fasse que chacun·e puisse s'empuissancer à son rythme s'il·elle en a envie ?

Les dynamiques relationnelles décrites dans le triangle dramatique et vertueux ne se manifestent pas toutes seules. Elles sont fortement influencées par le contexte organisationnel dans lequel elles se produisent. Les structures de pouvoir de nos sociétés et de nos organisations jouent un rôle important dans la manière dont ces dynamiques se développent et se maintiennent, pour le meilleur et pour le pire.

IMPACT D'UNE STRUCTURE PYRAMIDALE

Malgré elles, les organisations utilisant des structures pyramidales traditionnelles ont tendance à renforcer les comportements du triangle dramatique :

- Le rôle de « persécuteur·trice » peut être exacerbé par des managers autoritaires.
- Le rôle de « sauveur·euse » peut être encouragé par des systèmes qui valorisent la résolution de problèmes par les supérieurs.
- Le rôle de « victime » peut être renforcé par un manque d'autonomie et de pouvoir décisionnel.

Dans ce contexte, les managers oscillent souvent entre les rôles de persécuteur, en imposant leur autorité, et de sauveur, en résolvant les problèmes à la place de leurs équipes.

IMPACT D'UNE STRUCTURE HOLARCHIQUE CONSTITUTIONNELLE

Les organisations qui utilisent des structures holarchiques flexibles, typiquement basées sur des règles de collaborations constitutionnelles telles que l'Holacracy ou l'Écocratie, peuvent favoriser les comportements du triangle vertueux, à condition que ces méthodologies soient comprises et adoptées sincèrement par les participant·es.

Ces approches créent un contexte favorable à l'empuissancement et à la pleine responsabilité de chacun·e. L'empuissancement, ou empowerment ou encore autonomisation, consiste à créer un environnement où chacun·e peut s'approprier son pouvoir d'agir. La pleine responsabilité, ou accountability ou redevabilité, implique de prendre la pleine responsabilité de ses actions et décisions.

Par exemple, dans un contexte de facilitation ou d'accompagnement en gestion collective, si une personne nous demande de résoudre un problème sur lequel la méthodologie lui autorise plusieurs manières pour répondre à son besoin, il est possible de la responsabiliser en lui répondant : je n'ai pas d'autorité pour traiter ce sujet, sachant que tu as toute autorité. Ce n'est pas mon rôle de traiter tes besoins à ta place, mais je suis disponible pour générer des idées avec toi et explorer ensemble comment tu pourrais le traiter. Par contre, ce sera à toi de les mettre en œuvre.

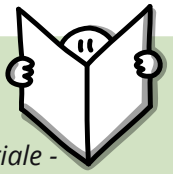
EFFET MIROIR

Les méthodologies de Holacracy et de l'Écocratie agissent comme un miroir impitoyable : elles nous reflètent nos tendances cognitives et comportementales, autant celles du triangle dramatique, ce qui n'est généralement pas confortable, que celles du triangle vertueux.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le triangle dramatique décrit trois rôles relationnels toxiques dans lesquels nous pouvons tomber : persécuteur·trice (critique), sauveur·euse (aide non sollicitée), et victime (impuissance, passivité).
- Il est possible de transformer cette dynamique toxique en triangle vertueux avec trois postures constructives : affirmé·e (responsabilité et fermeté), soutenant·e (aide proposée), et créatif·ive vulnérable (proactivité et authenticité).
- La structure organisationnelle influence fortement les dynamiques relationnelles : les structures pyramidales traditionnelles tendent à renforcer le triangle dramatique, tandis que les structures holarchiques tendent à favoriser le triangle vertueux.

POUR ALLER PLUS LOIN

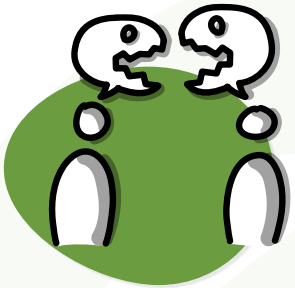


David E. 2006. ***TED - The Empowerment Dynamic***
Chiquet B.M. & Appert E. 2013. ***Une nouvelle technologie managériale - L'Holacracy***
Lattuada A. & De Boni F. 2017. ***Et tout le monde s'en fout - Le pouvoir*** *(vidéo)*

COMMUNICATION CONFLICTUELLE

Éviter de nourrir le conflit

Qu'est-ce qui peut alimenter les émotions conflictuelles ?



La qualité de la relation peut fortement se dégrader en fonction de notre manière de voir l'autre personne et en fonction de certains types de contenu verbal que nous utilisons.

P.I.C.

Identifier et éviter 3 ingrédients pouvant dégrader la confiance et la qualité relationnelle

Qu'est-ce qu'une interprétation, un jugement ou une contrainte ?

Les PIC sont 3 types d'informations verbales qui ont tendance à créer des émotions inconfortables et à nourrir les conflits. Ils peuvent être négatifs ou positifs. Dans les deux cas ils ont le potentiel de dégrader la relation. Lorsqu'ils font mouche, c'est souvent la colère qui émerge, la colère qui nous invite à résoudre une tension, à rétablir la justice, la justesse ou l'équilibre. Les PIC apparaissent souvent lorsqu'un besoin n'est pas nourri : ils peuvent indiquer une tentative de régulation interpersonnelle maladroite et non assumée. Une discussion teintée de PIC risque d'inciter les personnes à se focaliser sur elles-mêmes et sur des détails de l'échange plutôt que sur la recherche de résolution du besoin, de la tension ou du conflit. La plupart des personnes font des PIC, sans le savoir. Et même en le sachant et en étant extrêmement vigilant·e à ne pas en faire, il est très probable qu'ils apparaitront de temps en temps, surtout lorsque nous sommes en difficulté émotionnelle. Les PIC sont des pièges dans lesquels nous tombons souvent à notre insu, des pièges induits par notre cerveau et sa manière de chercher à donner du sens à ce que nous vivons.

P - PRÊT D'INTENTION

Éviter de deviner les motivations de l'autre sans les vérifier

Le P pour « prêt d'intention » : ce type d'information concerne ce que nous imaginons des pensées et motivations de l'autre. C'est le terrain des accusations. Ces informations peuvent concerner des intentions, des motivations, bonnes ou malveillantes, envers soi, envers l'autre.

Les prêts d'intentions peuvent s'exprimer par des : « tu cherches les problèmes », « tu veux trop en faire », « tu ne penses qu'à toi ». Au-delà du fait que cette intention soit réelle ou non, parce qu'il est possible qu'elle le soit, ce qui crée de la tension est le principe de se permettre de croire que nous pouvons deviner ce qui se passe dans la tête de l'autre, et de l'affirmer haut et fort comme une grande vérité.

Idéalement, nous pourrions croire qu'il ne faut jamais présupposer des intentions de l'autre sans lui demander. D'un côté oui, et d'un autre côté cela peut être totalement illusoire. Dans de nombreuses situations, nous prêtons des intentions aux autres et cela ne pose pas de problème. Par exemple, une personne arrive chez le buraliste, et demande « bonjour, avez-vous le journal du jour ? », le buraliste va sûrement prêter l'intention à la personne de vouloir acheter le journal.

Dans le contexte d'une relation de confiance, le prêt d'intention peut passer totalement inaperçu et ne poser aucun problème. Dans le contexte où la qualité de relation et la confiance mutuelle sont dégradées, le prêt d'intention peut être vécu comme quelque chose d'intolérable. Paradoxalement, des prêts d'intentions qui pourraient sembler positifs peuvent être mal vécus : « tu cherches à aider tout le monde », « tu voudrais que tout le monde soit heureux ». Ces intentions pourraient sembler sympathiques et agréables à recevoir, et il est possible que ce soit le cas. Il est aussi possible que la personne ne se sente pas reconnue dans ses intentions et que cela l'agace. Certains prêts d'intentions peuvent être très désagréables à recevoir : « tu abuses des autres », « tu les exploites », « tu cherches à les ridiculiser, à les humilier », « tu cherches à les dominer, à les manipuler ». Le mot manipulation est assez caractéristique du prêt d'intention. Étymologiquement, la manipulation consiste à utiliser sa main pour agir sur quelque chose. Ce mot est souvent chargé d'émotions, de souvenirs de difficultés relationnelles. Pour donner du sens à nos situations difficiles, et à défaut de mieux, nous avons tendance à imaginer les intentions de l'autre, et lui prêtons des intentions que nous n'aimerions sûrement pas recevoir.

Questions réflexives
Qui sommes-nous pour connaitre les intentions de l'autre ?
Comment puis-je être sûr·e de ses intentions ?
Est-ce que je lui ai demandé ?
Est-ce que je les ai entendues ?

I - INTERPRÉTATION ET JUGEMENT

Éviter de déformer les faits et leurs conséquences, et de porter des jugements de valeur dévalorisants

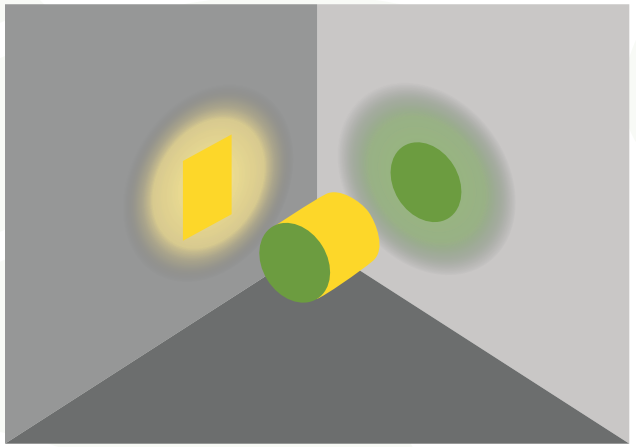
Le I pour « Interprétation et jugement » : ce type d'information concerne les distorsions de la réalité physiquement observable ainsi que les appréciations subjectives dévalorisantes qui peuvent en découler. Ces informations peuvent concerner des distorsions, des omissions et des généralisations qui déforment ce qu'il est possible d'observer et de décrire objectivement sur la base des 5 sens (le plus souvent la vue, l'ouïe et le toucher).

Les interprétations peuvent s'exprimer par des : « tu ne fais rien », « tu as tout pris », « tu ne m'as rien laissé ». Dans certaines situations, il est possible que cette description soit ce qui est physiquement observable. L'interprétation se détecte au fait que ce ne soit pas le cas : les mots utilisés ne décrivent pas la réalité observable avec précision. Ce sont ces imprécisions qui créent de la tension lorsqu'elles sont affirmées haut et fort comme une grande vérité.

Ces distorsions peuvent déjà être désagréables à entendre, mais elles sont souvent moins désagréables que les jugements de valeur dévalorisants qui peuvent en découler. À partir de l'interprétation, il est très facile de basculer vers des jugements subjectifs, d'exprimer des avis en lien avec des valeurs et croyances personnelles, et ces avis sont rarement avantageux pour l'autre. Par exemple, des jugements sur l'identité de la personne, sur ce qu'elle est ou devrait être, sur ce qu'elle n'est pas et qu'elle devrait être. Des jugements sur ses valeurs, ses croyances, ses stratégies, ses comportements, sur ce qu'elle fait ou ne fait pas, ce qu'elle aurait dû faire ou ne pas faire. Les jugements peuvent s'exprimer par des : « cet appartement est dégueulasse », « tu n'as aucun savoir-vivre », « ce document est lamentable », « tu es complètement dérangé·e, tu devrais consulter », « ce n'est pas bien de faire ça, c'est injuste et malsain », etc.

Idéalement, nous pourrions croire qu'il ne faut jamais interpréter et juger. D'un côté oui, et en même temps, dans la réalité c'est tout aussi illusoire que pour les prêts d'intentions. Notre corps et notre cerveau sont techniquement limités pour percevoir une réalité 100% objective. Chacun·e de nous perçoit les choses avec ses capteurs sensoriels. Or, ceux-ci sont différents d'une personne à l'autre. De plus, même avec des capteurs identiques, un simple changement de position physique dans l'espace donne un point de vue physiquement observable différent. Par exemple, une personne tient un objet en main et le montre à deux personnes. Chacune voit l'objet avec une différence d'angle de 90°. L'une voit objectivement et décrit objectivement un carré, l'autre fait de même et décrit un cercle.

Pourtant, les deux voient le même objet, un cylindre positionné de telle sorte qu'une face permette de voir un carré et que l'autre permette de voir un cercle.



Un autre élément rend difficile la description de la réalité physiquement observable, c'est le fait que nous décrivions une situation du passé sur la base de nos souvenirs. Le cerveau nous joue de nombreux tours et transforme très souvent ce qui s'est réellement passé en quelque chose de légèrement ou de très différent. Pour reprendre de la hauteur, la notion de réalité et de vérité est très relative en matière de relations humaines. D'un point de vue théorique, il y a une seule réalité, une infinité de points de vue objectifs (des réalités objectives et physiquement observables) et une infinité de points de vue subjectifs (des réalités subjectives internes). Chaque personne a un point de vue unique.

Dans le contexte d'une relation de confiance, l'interprétation et le jugement peuvent passer totalement inaperçus et ne poser aucun problème. Dans le contexte d'une relation de méfiance, ils peuvent être très mal vécus. Paradoxalement, les interprétations et jugements qui pourraient sembler positifs peuvent être mal vécus : « tu es toujours présent·e pour aider les autres », « tu es génial·e, tout le temps sympa ». Ces interprétations et jugements pourraient sembler sympathiques et agréables à recevoir, il est possible que ce soit le cas. Il est aussi possible que la personne ne se sente pas reconnue et que cela l'agace.

Questions réflexives
Est-ce que je suis 100% sûr·e de ce que je perçois ou de ce que je me souviens avoir perçu ?
Est-ce que je suis ouvert·e au doute sur mes perceptions ?
Est-ce que je peux entendre qu'il y ait d'autres points de vue ?
Est-ce que j'arrive à adopter le point de vue de l'autre ?

C - CONTRAINTE

Éviter d'imposer quelque chose à l'autre en le forçant ou en l'empêchant

Le C pour « Contrainte » : ce type d'information concerne les comportements, les choix, les décisions qu'adopte une personne vis-à-vis d'une autre et qui la forcent à s'adapter. L'autre personne se retrouve obligée d'agir dans un sens qui ne lui convient pas ou se sent empêchée de faire ce qu'elle veut. Ces informations peuvent concerner des menaces, des intimidations, du chantage verbal, non verbal ou physique.

Les contraintes peuvent s'exprimer par des : « fais attention, sinon… », « je ne te donnerais ceci que si tu me donnes cela », « non ! Cela ne va pas être possible ». Une contrainte réelle est d'ordre physique : le soleil, la gravité, le besoin de respirer. Les contraintes imaginaires sont liées à nos croyances et ne sont réelles que si nous les acceptons. Une personne dirigeante nous contraint uniquement si nous acceptons de nous soumettre à elle. Les lois définissent des droits et des obligations, nous pouvons choisir si nous les acceptons et si nous les respectons ou non. Dans ces cas, la contrainte n'est pas réelle. En même temps, ne pas les respecter peut avoir des conséquences bien réelles.

Idéalement, nous pourrions croire qu'il ne faut jamais contraindre. D'un côté oui, de l'autre côté c'est encore une fois illusoire. La condition humaine et la vie en général ont leur lot de contraintes. Il est impossible de vivre et d'interagir sans imposer des contraintes, ces dernières ne sont pourtant pas forcément source de conflit.

Dans le contexte d'une relation de confiance, la contrainte peut passer totalement inaperçue et ne poser aucun problème. Dans le contexte d'une relation de méfiance, elle peut être très mal vécue et prise pour de la violence. Paradoxalement, les contraintes qui pourraient sembler positives peuvent être mal vécues. Ces contraintes pourraient sembler sympathiques, être des contributions agréables à recevoir, et il est possible que ce soit le cas. Il est aussi possible que la personne se sente forcée et que cela l'agace : je retrouve une boite de chocolat sur mon bureau alors que j'essaie de ne plus en manger ; mon ami·e m'achète de nouveaux outils de jardin alors que j'en ai déjà trop.

Questions réflexives
Est-ce que j'ai cherché une solution gagnant-gagnant ?
Est-ce que je suis ouvert·e aux propositions de l'autre ?
Est-ce que je peux lâcher mes propositions et mes demandes ?

Chacun a raison de son propre point de vue, mais il n'est pas impossible que tout le monde ait tort.

Mahatma Gandhi

SUBJECTIVITÉ DES POINTS DE VUE

LES AVEUGLES ET L'ÉLÉPHANT

Un jour de grand soleil, six aveugles instruits et curieux désiraient, pour la première fois, rencontrer un éléphant afin de compléter leur savoir.

Le premier s'approcha de l'éléphant, et près de son flanc vaste et robuste, il s'exclama : « ***Wahou, un éléphant c'est comme un mur !*** ».

Le deuxième tâtant une défense s'écrivit « ***Oh ! Oh ! rond, lisse et pointu ! Selon moi, cet éléphant ressemble à une lance !*** ».

Le troisième se dirigea vers l'animal, prit la trompe ondulante dans ses mains et s'écria : « ***Pour moi, l'éléphant est comme un serpent*** ».

Le quatrième tendit une main impatiente, palpa le genou de l'éléphant et décida qu'un éléphant devait ressembler à un arbre !

Le cinquième ayant touché par hasard l'oreille de l'éléphant, dit : « ***Même pour le plus aveugle des aveugles, cette merveille d'éléphant est comme un éventail !*** ».

Le sixième chercha à tâtons l'animal et, s'emparant de la queue qui balayait l'air, perçut quelque chose de familier : « ***Je vois, dit-il, l'éléphant est comme une corde !*** »

Les six aveugles discutèrent longtemps avec passion, chacun défendant sa perception de ce que pouvait être un éléphant. Ils avaient bien du mal à s'entendre.

Un sage qui passait par là les entendit se disputer et demanda : « ***Que se passe-t-il ? Quel est l'objet de vos échanges si passionnés ?*** » « ***Nous n'arrivons pas nous à mettre d'accord sur ce que peut être un éléphant et à quoi il peut ressembler !*** » Chaque aveugle expliqua sa perception de ce que pouvait être un éléphant.

Après avoir écouté chaque aveugle, le sage dit : « ***Vous avez tous dit vrai ! Si chacun de vous décrit l'éléphant de façon si différente, c'est parce que chacun a touché une partie différente de l'animal. L'éléphant a réellement les caractéristiques que vous avez tous décrites. Et si vous rassemblez l'ensemble des caractéristiques de ce que vous avez donné, vous pouvez avoir une représentation de l'animal dans son ensemble*** ». « ***Oooooooh !*** » s'exclamèrent-ils.

Et la discussion s'arrêta net !

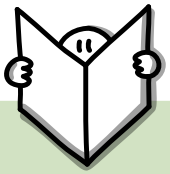
Chacun détenait une part de vérité et avait contribué à la construction d'une réalité plus grande.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Trois types d'informations verbales (PIC) ont tendance à nourrir les conflits : les Prêts d'intention (deviner les motivations de l'autre), les Interprétations/ jugements (déformer les faits et émettre des jugements de valeurs), et les Contraintes (forcer ou empêcher l'autre).
- Il est intéressant d'éviter d'émettre des PIC, d'être conscient·e de leur impact sur la relation et de les repérer particulièrement lors de situations tendues.

La réalité dépend de l'angle sous lequel on la regarde.

Yasmina Khadra



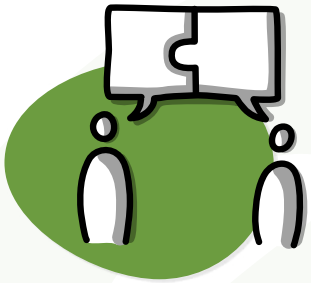
POUR ALLER PLUS LOIN

Éon F. 2015. ***J'ai décidé de faire confiance***

COMMUNICATION CONTRIBUTIVE

Nourrir des relations de confiance

Comment être habile
dans notre communication avec les autres ?



ALTERNANCE D'ÉCOUTE & D'EXPRESSION

Communiquer en alternant des temps d'écoute et d'expression

Le processus de communication consiste à alterner des temps d'écoute et des temps d'expression. Ces échanges peuvent nous permettre de nous comprendre, de nous soutenir ou de nous ajuster mutuellement. Au-delà d'éviter de nourrir le conflit avec des PIC (Prêt d'intention, Interprétation et jugements de valeurs, et Contrainte), nous pouvons contribuer à rendre la communication la plus fonctionnelle possible dans l'intérêt de chacun·e.

O.S.C.

Identifier et utiliser 3 ingrédients soutenant une communication contributive

Les OSC sont 3 types d'informations verbales différentes, 3 ingrédients pouvant soutenir une communication contributive. Ces derniers, associés à des stratégies d'écoute, de questionnement et d'expression, ont le potentiel de participer à créer, entretenir et améliorer la qualité de la relation. Elles donnent des moyens pour répondre aux besoins, pour résoudre les tensions et conflits, et soutenir l'apaisement.

O - OBSERVATION OBJECTIVE

Exprimer ou questionner sur les perceptions objectives des faits et de leurs conséquences réelles

Ce type d'information concerne la dimension objective, celle qui est observable physiquement : par les 5 sens, par des machines, une caméra, un micro, etc. Ces informations peuvent concerner un contexte particulier, des faits et comportements déclenchant une situation et des conséquences réelles issues de cette situation.

Dans un monde idéal, les personnes devraient réussir à se mettre d'accord sur cette réalité factuelle, ce qui n'est pas forcément si simple. Par exemple, avec deux caméras, la perception de cette réalité est différente en fonction de la position de prise de vue, les décors sont différents, le son aussi. Autre exemple, la description de cette réalité peut faire appel à des souvenirs et ceux-ci sont souvent distordus et biaisés par les mécanismes de notre cerveau.

S - OBSERVATION SUBJECTIVE

Exprimer ou questionner sur les perceptions subjectives personnelles et leurs enjeux

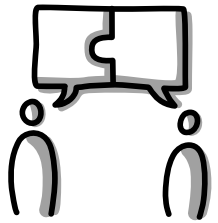
Ce type d'information concerne la dimension subjective, celle qui se joue de manière unique à l'intérieur de chaque personne. Ces informations peuvent concerner des ressentis et des enjeux individuels : des pensées, des émotions, des sensations, agréables ou non, des valeurs, des importances, des besoins, réels ou imaginaires, nourris ou non nourris, etc.

Cette dimension subjective, cette réalité intérieure est unique pour chaque personne. Sans communiquer, il n'est possible de connaître cette dimension de manière fiable que pour nous-mêmes, et c'est déjà un exercice en soi. Connaître la dimension subjective de l'autre personne implique de lui poser des questions auxquelles elle répondra peut-être. La fiabilité des informations que nous pouvons collecter dépendra de la conscience qu'a la personne de ce qui se joue en elle-même, de sa capacité à le communiquer ainsi que de notre capacité à nous assurer de la comprendre.

C - RECHERCHE DE CONTRIBUTION

Exprimer ou questionner sur les propositions ou les demandes de contribution concrètes

Ce type d'information concerne la dimension contributive, celle de la recherche de solution gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant possible. Ces informations peuvent concerner des propositions ou des demandes, ouvertes, non contraignantes, des options, plus ou moins avantageuses, des solutions consensuelles, des compromis, etc.



Il est possible de faire des liens entre l'approche OSC et l'approche OSBD de la communication non violente. Voici les ponts entre les différents types d'informations verbales :

O – Observation objective

S – Observation subjective

C – Recherche de contribution

O – Observation factuelle

S – Expression du sentiment, émotion
B – Expression du besoin

D – Expression de la demande

ÉCOUTE ET EXPRESSION O.S.C.

Les questions, reformulations et affirmations suivantes sont des exemples visant à permettre à la personne qui écoute ou à celle qui s'exprime de s'assurer que les 3 formes d'informations verbales ont été transmises et reçues. L'idée n'est pas de toutes les utiliser, simplement de sélectionner celles qui permettent la compréhension mutuelle et l'identification d'une issue satisfaisante.

O - OBSERVATION OBJECTIVE

Personne qui écoute

Questions-cadres
Peux-tu me décrire la situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que tu expérimentes ?
Qu'est-ce que tu perçois concrètement par tes cinq sens ?
Peux-tu me décrire les conséquences physiquement observables ?

Reformulations possibles
Tu vois X, tu entends X, tu te souviens X, les conséquences physiquement observables sont X.

Personne qui s'exprime

Affirmations-cadres
La situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente est...
Les conséquences physiquement observables sont...

Questions-cadres si besoin
Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?
Est-ce que tu as les mêmes perceptions objectives ?
Qu'est-ce que tu perçois de différent ?

Affirmations-cadres si besoin
Je suis d'accord, partiellement d'accord ou pas d'accord avec ta description des faits.
Je suis d'accord avec cet élément.
Je ne suis pas d'accord avec celui-là.

Questions-cadres si besoin
Est-ce que nous sommes au clair sur les éléments qui nous mettent d'accord et ceux sur lesquels nous ne le sommes pas ?
Est-ce que cela nous empêche d'aller plus avant dans la discussion ?

S - OBSERVATION SUBJECTIVE

Personne qui écoute

Questions-cadres
Peux-tu me décrire les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation ?
Est-ce que tu peux faire un lien entre ces vécus internes et des enjeux personnels ?
Quels sont tes intentions, valeurs, importances, besoins, qui sont satisfaits ou non ?

Reformulations possibles
Tu ressens X, tu penses X, X est confortable, X est difficile, X est très difficile pour toi.
Ce qui est vraiment important pour toi dans cette situation c'est X, tu as besoin de X.

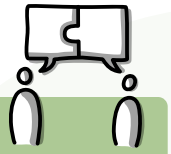
Personne qui s'exprime

Affirmations-cadres
Les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation sont...
Je ressens..., je pense..., ... est agréable ... est difficile ... est très difficile pour moi.
Mes enjeux personnels, mes intentions, valeurs, importances, besoins sont...
Ce qui est vraiment important pour moi dans cette situation c'est...
J'ai besoin de...
C'est vraiment important pour moi.

Questions-cadres si besoin
Peux-tu me dire ce que tu entends, que je puisse te dire si c'est bien ça ?

Affirmations-cadres si besoin
C'est effectivement, partiellement, pas du tout ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.
Cet élément est effectivement ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.
Cet élément n'est pas ce que je ressens, ce dont j'ai besoin.
Ce que je ressens, ce dont j'ai besoin est...

C - RECHERCHE DE CONTRIBUTION



Personne qui écoute

Questions-cadres
Puis-je faire quelque chose pour toi ?
Quelles est la ou les solutions, propositions ou demandes qui permettraient de répondre à ce besoin ?
Quels sont leurs avantages et inconvénients ?
Quelles sont tes favorites ?
Qu'est-ce qui te semble le mieux pour répondre à ce besoin au final ?

Reformulations possibles
Les solutions, propositions ou demandes que tu peux envisager sont X, Y et Z.
Les avantages et inconvénients de X sont Y et Z.
Ta solution-proposition-demande favorite est X.

Personne qui s'exprime

Affirmations-cadres
La ou les solutions, les propositions, les demandes qui permettraient de répondre à ce besoin sont...
Les solutions, propositions ou demandes que je peux envisager sont...
Leurs avantages et inconvénients sont...
Ma ou mes favorites sont...

Questions-cadres
Peux-tu faire quelque chose pour moi ?
Est-ce que tu es d'accord ?
Est-ce possible de ... ?
Est-ce que tu es d'accord de chercher une manière de répondre à mon besoin tout en prenant soin de ton besoin ?
Qu'est-ce que tu penses de ces solutions, propositions ou demandes ?
Est-ce que tu en vois d'autres ?

Affirmations-cadres si besoin
Je ne veux pas t'imposer mon besoin, je suis prêt·e à accepter que tu me dises non.
Je te demande de l'aide pour une tâche, pour contribuer à la relation, si c'est possible.
Je suis ouvert·e à chercher une solution qui nous convienne aux deux, au compromis, à la négociation.
Cette situation est vraiment gênante pour moi, j'ai vraiment besoin de trouver une solution, de changement.

Oui, je peux accepter que tu me dises
Ce que j'ai fait ou pas.
Et je peux accepter tes interprétations
Mais je t'en prie ne mélange pas les deux.

Marshall B. Rosenberg

VISION DE L'AUTRE EN ADVERSITÉ & EN ALTÉRITÉ

Choisir de voir l'autre dans son altérité

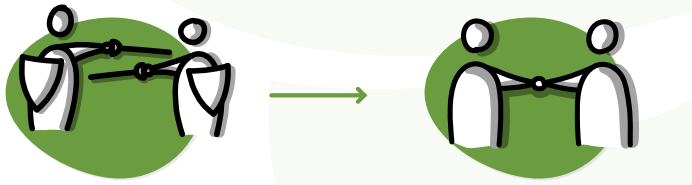
Question réflexive
Quel est l'impact de notre vision de qui est l'autre ?

La vision que nous avons de l'autre conditionne fortement le type de relation que nous allons réussir à avoir. En fonction de notre carte du monde, nous pouvons voir l'autre comme un adversaire ou comme une personne unique, complexe et mystérieuse.

La **logique d'adversité** a tendance à préjuger l'autre, à rejeter sa différence. L'autre est un danger potentiel, il faut s'en méfier, « l'homme est un loup pour l'homme ». Il est probable que ce regard porté sur l'autre s'accompagne de comportements liés à la méfiance ainsi qu'à des biais de confirmation. Le cerveau risque de trouver des raisons de justifier ce parti pris. L'autre personne risque aussi de percevoir des signaux désagréables, des PIC, et cela peut l'agacer. Cette manière de regarder l'autre augmente les risques de nourrir le conflit.

La **logique d'altérité** invite à accueillir l'autre personne dans sa différence. Il est impossible de savoir à l'avance qui elle est, sans interagir avec elle ni la questionner. L'altérité nous invite à percevoir l'autre comme un mystère à explorer.

Question réflexive
Est-ce que je vois l'autre comme un adversaire ou comme une personne mystérieuse ?

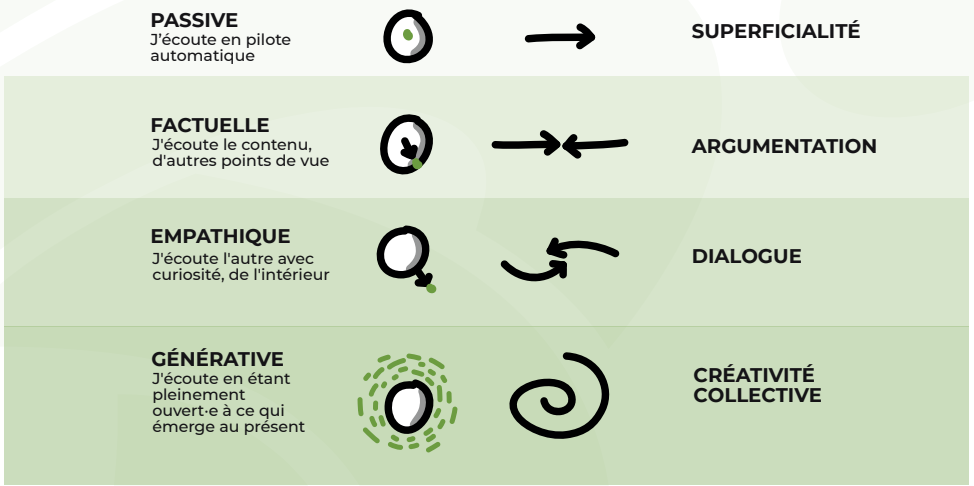


ADVERSITÉ
L'autre est un danger potentiel, il faut s'en méfier

ALTERITÉ
L'autre personne est un mystère, à explorer

4 NIVEAUX D'ÉCOUTE

Approfondir sa capacité d'écoute pour une meilleure compréhension mutuelle



Il est possible de faire des liens entre l'approche OSC et l'approche de la Théorie U, développée par Otto Scharmer. Cette dernière propose quatre niveaux d'écoute qui peuvent enrichir notre compréhension de la communication :

1. **Écoute passive** : écouter de manière superficielle en pilote automatique, en confirmant ce que nous savons déjà et en restant dans nos habitudes de jugement.
2. **Écoute factuelle** : porter attention aux arguments factuels, en mettant de côté nos jugements (observation objective).
3. **Écoute empathique** : écouter l'autre avec curiosité, en nous ouvrant à la perspective de ce qui se joue à l'intérieur de l'autre, en essayant de percevoir le monde à travers son expérience interne (observation subjective).
4. **Écoute générative** : écouter avec une ouverture totale, en étant prêt·e à être transformé·e par ce que nous entendons et en étant ouvert·e et présent·e à ce qui émerge dans l'instant et qui permettrait de nourrir la relation (recherche de contribution).

Prendre conscience de ces différents niveaux peut nous aider à améliorer la qualité de notre écoute. L'objectif est de descendre progressivement vers l'écoute générative qui favorise une compréhension profonde et une connexion authentique avec l'autre.

4 CONTEXTES DE COMMUNICATION COURANTS

Exprimer 4 besoins courants

BESOIN D'AIDE

Nous rencontrons toutes et tous des obstacles à un moment ou un autre, il est intéressant de savoir demander de l'aide. Ce n'est pas forcément confortable de le faire, mais en général il est assez facile d'obtenir du soutien pour peu que nous en fassions la demande. Il y a de nombreuses manières de donner ou de recevoir de l'aide : besoin d'écoute, d'avoir un autre point de vue sur un sujet, de conseils, etc.

Affirmation

Question-cadre
Est-ce que tu pourrais m'aider ?

Affirmation-cadre
Si c'est possible, j'aurais besoin de...

Écoute

Questions-cadres
Est-ce que tu as besoin d'aide ?
Qu'est-ce qui t'aiderait ? De l'écoute, de faire le point sur la situation, de conseil ?
Est-ce que je peux te faire une proposition, te partager ce que je ferais à ta place ?

Reformulation possible
Tu as besoin de...

Affirmation-cadre
Moi à ta place, je...

BESOIN DE CHANGEMENT OU D'AJUSTEMENT MUTUEL

Être en relation implique de nous ajuster mutuellement. Que nous soyons la personne en demande ou la personne qui reçoit, la recherche d'un accord d'ajustement implique des alternances d'écoute et d'affirmation des différents points de vue. Une fois qu'ils sont exprimés et reconnus, il est possible d'explorer les différentes manières de répondre aux besoins et de choisir la meilleure ou la moins pire.

Il est courant que la personne en demande exprime cette dernière de manière très maladroite et que cela ressemble à un problème voire à une critique. Il est intéressant d'explorer le besoin qui se cache derrière. Même si ce n'est pas dit, il est très probable que la personne qui exprime une critique tienne à la relation. Si la relation n'avait aucune importance pour elle, elle n'investirait probablement pas de temps et d'énergie à tenter de l'améliorer. Dans un autre registre, il est intéressant de surveiller le réflexe qui consiste à entendre une exigence lorsque l'autre personne exprime son besoin. Son besoin lui appartient et c'est notre responsabilité et notre choix de participer à le nourrir ou non. Une personne qui cherche à imposer son besoin à l'autre tombe dans le piège de la contrainte, ce qui est souvent contre-productif.

Affirmation

Questions-cadres
Pourrais-tu m'accorder un moment, j'ai besoin de te parler de quelque chose ?
Lorsque... je ressens... j'aurais besoin de... je te demande si c'est possible de... ?
Est-ce que c'est possible ?
Est-ce que tu vois d'autres possibilités pour répondre à mon besoin ?

Affirmation-cadre
Je me permets d'insister, j'aurais besoin de... et te demande si c'est possible de...
Merci

Écoute

Questions-cadres
Que se passe-t-il ?
Quel est ton besoin ?
Que pourrais-je faire concrètement pour... ?
Vois-tu d'autres possibilités qui permettraient de répondre à ce besoin ?

Reformulations possibles
La situation est...
Tu ressens...
Ton besoin est...
Tu me proposes, me demandes de...

BESOIN DE RECONNAISSANCE

Il est très intéressant d'apprendre à donner de la reconnaissance à soi-même et aux autres. La reconnaissance peut porter sur de nombreux éléments différents : la reconnaissance d'une situation objective, d'un vécu subjectif, de la difficulté, des besoins... Elle peut aussi porter sur des prises de conscience ou des apprentissages, des choses qui sont appréciées ou non, des pistes d'amélioration. Dans le cas où le besoin de reconnaissance concerne des comportements qui ne sont pas appréciés, il est intéressant de le formuler comme une piste d'amélioration, comme un changement qui serait bénéfique à la relation. Notre cerveau ayant tendance à donner trois fois plus de poids à ce qui est désagréable qu'à ce qui est agréable, il est intéressant de contrebalancer une piste d'amélioration par deux ou trois éléments qui sont appréciés. Partager plus de trois points d'amélioration en une seule fois peut être contre-productif et difficilement recevable pour l'autre personne.

Affirmation

Questions-cadres
Pourrais-tu me dire ce que tu apprécies ou n'apprécies pas dans mes comportements ?
Idéalement, s'il y a des comportements que tu aimerais que j'améliore, est-ce que tu pourrais me dire 2 à 3 choses que tu apprécies pour chaque chose que tu n'apprécies pas ?
Est-ce possible ?

Affirmations-cadres
Ce que j'apprécie c'est...
Ce qui est difficile pour moi c'est...
Idéalement, j'aimerais que...

Écoute

Questions-cadres
As-tu besoin de reconnaissance pour... ?
Veux-tu que je te dise les comportements que j'apprécie chez toi ?
Souhaites-tu que je te dise les comportements qui me mettent en difficulté chez toi ?

Reformulation possible
Tu as besoin de reconnaissance pour...

BESOIN DE POSER DES LIMITES, DE DIRE OUI OU NON

De nombreuses personnes ont du mal à exprimer un refus en disant non, potentiellement par peur de ne plus être aimé·es. En même temps, dire oui à tout le monde, c'est potentiellement nous dire non à nous-même : nous nous oublions. Thomas d'Ansembourg cite une dame qui disait systématiquement oui aux autres et qui à force de s'oublier en est arrivée à dire : « J'ai tout fait, j'ai tout fait, j'étouffais ». À force de nous sacrifier, nous risquons d'accumuler des tensions et finir par accuser les autres. Ce sont rarement les autres qui sont envahissant·es, c'est souvent nous qui ne balisons pas notre territoire, qui ne posons pas nos limites. C'est rarement l'autre qui nous pompe l'air, c'est souvent nous qui ne prenons pas le temps de respirer notre air. Il est intéressant et important d'apprendre à prendre notre place et idéalement d'inviter les autres à prendre la leur. L'inconfort que nous pouvons avoir à nous positionner clairement vis-à-vis des autres peut nous pousser à nous justifier. Ce n'est ni nécessaire ni le plus fonctionnel. Il est intéressant de prendre position clairement en veillant à rester synthétique.

Affirmation

Questions-cadres
Est-ce que tu entends ma limite ?
Est-ce que tu entends ma décision ?

Affirmations-cadres
Ma limite est...
J'insiste, ma limite est...
Ma décision est...
J'insiste, ma décision est...
C'est non ! Stop !
Ça suffit.

Écoute

Questions-cadres
Exprimes-tu une limite, quelque chose qui n'est pas possible ?
Quelle est ta limite ?
Exprimes-tu ta décision ?
Quelle est ta décision ?
C'est donc non ?

Reformulations possibles
Ta limite est...
Ta décision est...

ACCUEIL ÉMOTIONNEL

Accueillir les émotions des autres sans entrer dedans

Lorsqu'une personne est sous l'influence d'une émotion forte, il est intéressant de rester calme, de montrer que nous sommes présent·es et que nous écoutons sincèrement. Lorsque les émotions sont accueillies librement, cela peut se faire rapidement, en moins de 2 minutes. Lorsque l'intensité est forte, cela peut souvent demander plus de 10 minutes, le temps que la chimie du corps se calme.

Certaines phrases ou questions simples peuvent permettre d'accueillir en douceur les émotions, pour peu que nous les exprimions en toute sincérité.

Affirmations-cadres d'accueil émotionnel
Bienvenue... (à cette émotion, à cette expérience, à toi...)
C'est intéressant... (cette perception, cette émotion...)
Je suis sûre que ça a du sens... (cette perception, cette émotion...)
Quelque chose a besoin d'être entendu ou guéri... (cette perception, cette émotion...)

Questions-cadres d'accueil émotionnel
C'est difficile ? (cette situation, cette expérience, cette motion...)
C'est vraiment difficile ?

PEUR

Guider la personne qui a peur

Évitons de demander à la personne qui a peur d'être forte, cela reviendrait à nier ce qu'elle ressent. Lorsqu'une personne ressent de la peur, il est possible d'offrir notre tranquillité et de l'aider : à accueillir et mettre des mots sur son émotion et sur le sujet à laquelle elle est liée, à évaluer s'il est pertinent de dépasser la peur pour servir un objectif désirable ou si le risque ou le défi est trop grand.

Entendre

« Je ne devrais pas avoir peur »

Recadrage possible
C'est normal de ressentir de la peur. Elle est généralement là pour nous protéger, pour protéger la vie. Elle s'active souvent quand nous faisons quelque chose d'inhabituel. C'est notre système de défense qui émet des alertes, il arrive souvent qu'il exagère le danger.

COLÈRE

Rester serein face à la colère de l'autre

Penser que la personne devrait se calmer ou que la colère ne mène nulle part est une erreur. Faute d'interlocuteur·trice, la colère peut bouillonner et s'amplifier. Commençons par arrêter de croire que nous avons quelque chose à nous reprocher. Évitons de défendre notre point de vue, notre droit ou le fait que nous ayons raison. Utilisons l'empathie en commençant par nous assurer que nous ne sommes pas en train de lutter contre notre propre colère. Restons solides et stables avec un regard paisible tourné vers la personne, une force tranquille. Lorsqu'une personne ressent de la colère, il est possible de l'aider : à mettre des mots sur son émotion et ses besoins, à identifier les actions concrètes, même toutes petites, qui permettraient d'améliorer la situation.

Entendre

« Il faut que je me calme »

Recadrage possible
C'est normal de ressentir de la colère. Elle est généralement là pour nous indiquer qu'il y a quelque chose qui ne convient pas et qui demande à être ajusté. C'est notre système de défense qui indique un besoin, il arrive souvent qu'il le fasse avec intensité.

Comprendre, c'est pardonner.

Blaise Pascal

TRISTESSE

Être présent quand l'autre est triste

La priorité est d'éviter que la personne triste ne pleure toute seule. Cela suppose de ne plus croire que plus nous en parlons, plus ça fait du mal. Pour surmonter sa perte et se tourner vers l'avenir, la personne triste a besoin de se sentir entourée. Ce réconfort lui redonnera l'envie de se réinvestir. Laissons-lui le temps de traverser son émotion. Une simple présence peut suffire. Si nous parlons, choisissons des mots qui consolent et apaisent. Exprimons-lui la confiance que nous lui faisons pour retrouver l'envie. Lorsqu'une personne ressent de la tristesse, il est possible de l'aider à accueillir et traverser son émotion sans la minimiser. Se rendre simplement présent·e à l'autre personne peut souvent suffire. Suivant le type de relation, il est aussi possible de la toucher, lui tenir la main, la prendre dans nos bras.

Entendre

« Je suis triste, même si je ne devrais pas »

Recadrage possible
C'est normal de ressentir de la tristesse, comme de pleurer. La tristesse est généralement là pour nous indiquer qu'il y a quelque chose qui se termine. Une chose que nous pouvons changer ou non. Lorsque nous pouvons la changer, la tristesse nous invite à trouver les forces de le faire. Lorsque ce n'est pas possible, elle nous invite à l'accepter. Dans ce cas, ça peut prendre du temps.

JOIE

Partager la joie de l'autre

Sortons de l'idée que la joie se suffit à elle-même et qu'il n'y a pas besoin d'en parler. Osons la partager, elle est un puissant facteur de cohésion. Accueillons-la avec enthousiasme et savourons cette sensation.

Les émotions sont comme des vagues,
nous ne pouvons pas les arrêter de venir,
mais nous pouvons choisir
sur laquelle surfer.

Jonatan Mårtensson

AFFIRMATION DE SOI

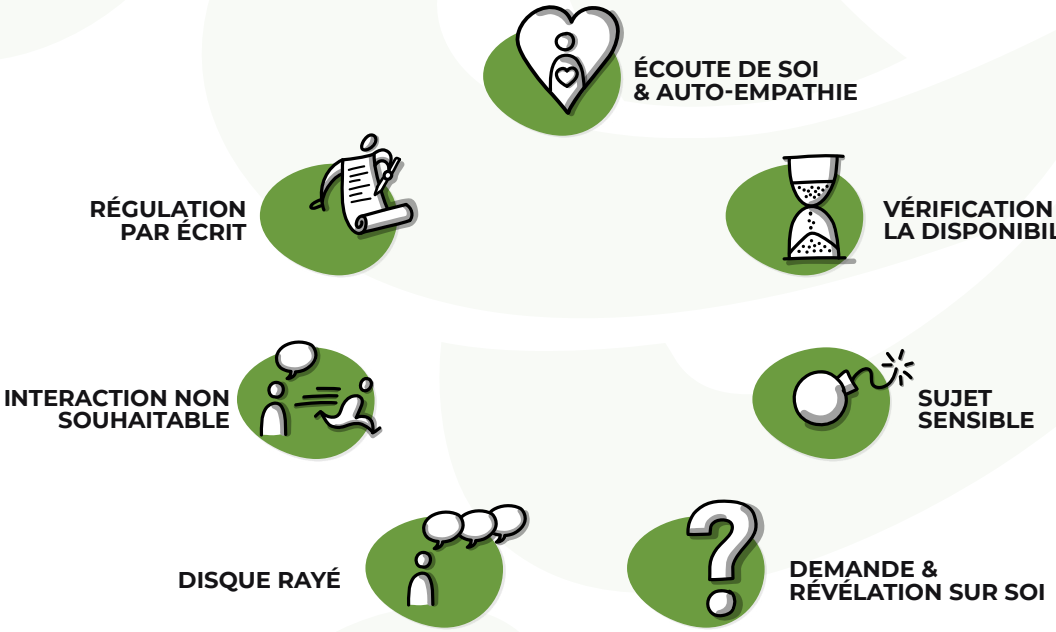
Prendre notre place et la responsabilité de répondre à nos besoins

L'affirmation de soi fait partie de la communication assertive. Elle contribue à créer et à entretenir des relations de confiance riches et pleines de sens. Elle consiste à prendre soin de nos besoins et de ceux des autres. Elle demande de la bienveillance envers nous-même et envers l'autre ainsi que de la fermeté sur l'affirmation de nos besoins. La fermeté n'est pas de l'agressivité.

Concernant nos propres besoins, cela peut se traduire par :

- Oser exprimer nos valeurs et nos besoins.
- Faire des propositions et demandes claires, et sans imposer.
- Faire nos propres choix.
- Établir et faire respecter nos limites, dire oui ou non.
- Exprimer ce qui est apprécié et ce qui ne l'est pas.

Concernant les besoins de l'autre personne, cela implique de les comprendre, de poser des questions, de s'assurer de la bonne compréhension. L'assertivité implique de cultiver des attitudes responsables et soutenantes. Elle peut fortement bénéficier d'une capacité à méta-communiquer, à communiquer sur la façon de communiquer.



7 OUTILS D'AFFIRMATION DE SOI

Écoute de soi et auto-empathie

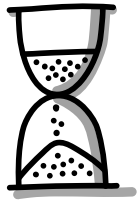
Avant de nous exprimer auprès d'une autre personne, il peut être intéressant de nous accorder de l'écoute à nous-même, de l'auto-empathie. Pour cela, il suffit de nous accompagner en nous posant des questions et en y répondant.

Questions-cadres d'observation objective
Quelle est la situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente ?
Qu'est-ce que je perçois concrètement par mes cinq sens et qui est physiquement observable ?
Quelles sont les conséquences physiquement observables ?

Questions-cadres d'observation subjective
Quelles sont mes sensations physiques, émotions, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation ?
Est-ce que je peux faire un lien entre ces vécus internes et des enjeux personnels ?
Quels sont mes intentions, valeurs, importances, besoins, qui sont satisfaits ou non ?

Questions-cadres de recherche de contribution
Quelles sont les solutions, propositions ou demandes qui permettraient de répondre à ce besoin ?
Quels sont leurs avantages et inconvénients ?
Quelles sont mes solutions, propositions ou demandes favorites ?
Qu'est-ce qui, au final, me semble le mieux pour répondre à mon besoin ?
Puis-je répondre à ce besoin par moi-même ?

Vérification de la disponibilité



Avant de commencer une interaction avec une autre personne, il est préférable de nous assurer que celle-ci est disponible. Il arrive que l'autre personne ne soit pas disponible ou qu'elle fasse autre chose en même temps qu'elle écoute. Dans certaines situations, cela ne pose pas de problème, mais dans d'autres cela peut rendre l'interaction beaucoup plus compliquée. La qualité de l'échange gagne à ce que les deux personnes soient disponibles et centrent leur attention sur l'échange.

Questions-cadres
Est-ce que je peux te parler ?
Est-ce que tu es disponible ?
Est-ce que tu peux m'accorder un moment pour parler de quelque chose d'important pour moi ?
Quand est-ce que tu serais disponible, c'est vraiment important pour moi ?

Sujet sensible

Si le sujet est sensible, il est possible de l'annoncer et de faire des demandes pour nous assurer de pouvoir l'aborder dans de bonnes conditions. Dans le cas d'un besoin d'ajustement lié à un comportement problématique, il est préférable de choisir un lieu approprié permettant d'éviter la présence de tierces personnes non concernées. Cela peut participer à ménager l'égo de l'autre personne et à éviter que ses mécanismes de défense s'activent inutilement.

Affirmations-cadres
J'aimerais te parler de quelque chose d'important pour moi.
Je souhaite te parler de quelque chose et ce n'est pas facile pour moi.

Questions-cadres si besoin
Est-ce que c'est possible d'aborder ce sujet en faisant attention à la qualité de notre échange ?
Est-ce que c'est possible de commencer par m'écouter et de me dire ce que tu entends ?
Est-ce que c'est possible d'attendre que je me sente bien compris·e avant de me partager ton point de vue ?

Demande et révélation sur soi

La demande d'ajustement ou de régulation est le cœur de l'affirmation de soi. Nous nous affirmons pour que nos enjeux personnels soient pris en compte alors qu'ils ne l'ont pas été jusque-là. Pour cela, il est possible d'adresser directement une demande ou une proposition de contribution. Il est aussi possible de présenter brièvement le contexte objectif et subjectif qui amène cette proposition ou demande. Cette révélation sur soi n'est pas forcément facile à partager, elle peut nous mettre en position de vulnérabilité.

Affirmations-cadres d'observation objective
La situation concrète, le comportement, le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente est...
Les conséquences physiquement observables sont...

Affirmations-cadres d'observation subjective
Les émotions, sensations physiques, pensées, confortables ou inconfortables en lien avec la situation sont...
Je ressens..., je pense..., ... est agréable ... est difficile ... est très difficile pour moi.
Mes enjeux personnels, mes intentions, valeurs, importances, besoins sont...
Ce qui est vraiment important pour moi dans cette situation, c'est...
J'ai besoin de...
C'est vraiment important pour moi.

Questions et affirmations-cadres de recherche de contribution
Peux-tu faire quelque chose pour moi ?
La ou les solutions, les propositions, les demandes qui permettraient de répondre à ce besoin sont...
Les solutions, propositions ou demandes que je peux envisager sont...
Leurs avantages et inconvénients sont...
Ma ou mes solutions, propositions, demandes favorites sont...

Questions et affirmations-cadres d'observation objective
La situation concrète, les conséquences physiquement observables sont...
Le souvenir qui déclenche ce que j'expérimente est...
Qu'est-ce que je perçois concrètement par mes cinq sens ?
Quelles sont les conséquences physiquement observables ?

Disque rayé

Certaines situations impliquent de garder en tête notre objectif et notre besoin. Il est possible que l'autre personne ne prenne pas le temps d'écouter, réagisse par des mécanismes de lutte ou de fuite, conscients ou non. Elle peut par exemple se centrer sur elle-même et sur ses besoins ou parler d'un autre sujet.

Ces situations peuvent demander de temporiser sur la résolution de notre besoin et de réaffirmer notre proposition, notre demande ou notre décision. Il est intéressant de valider ce que la personne vient de partager, de lui donner de la reconnaissance concernant ses perceptions et ses besoins, et cela peut être fait très rapidement. Réaffirmer notre proposition, notre demande ou notre décision peut être inconfortable et demander du courage et de l'affirmation de soi. Il est possible de le faire en répétant exactement la même chose ou en le formulant différemment. Il est aussi possible d'ajuster notre attitude non verbale et para-verbale en adoptant une posture physique et un ton plus ferme en veillant à ne pas basculer dans une communication agressive. Généralement, si la personne n'est pas prête à contribuer après trois propositions ou demandes, il vaut mieux en rester là. Il est possible qu'elle n'ait pas envie ou qu'elle n'arrive pas à chercher une issue gagnant-gagnant. Ce n'est pas une issue idéale, mais insister plus de trois fois peut être fortement contre-productif. Suivant le type de relation, il est possible de laisser passer du temps et de revenir avec une proposition ou une demande, ou de laisser le temps à l'autre personne de revenir par elle-même, ou encore de réduire les interactions avec la personne, mettre la relation en pause voire même d'y mettre un terme.

Affirmations-cadres
J'entends ce que tu me dis, le fait X, ton émotion X, ton besoin X, et il est important pour moi de revenir sur ma proposition, ma demande de...
J'insiste, c'est vraiment important pour moi de...

Questions-cadres
Est-ce que tu entends ma proposition, ma demande de X ?
Est-ce que tu entends que c'est vraiment important pour moi ?
Est-ce que tu es ouvert·e à trouver une issue, à me soutenir, à respecter ma décision ?
Est-ce que tu as besoin que nous en parlions plus tard ?

Interaction non souhaitable

Dans le cas d'une interaction non souhaitée avec une personne, potentiellement désagréablement critique, il peut être intéressant de prendre soin de nous et de mettre rapidement un terme à l'interaction. Il est possible de signifier simplement et fermement que nous ne sommes pas disponibles. Si la personne ne l'entend pas et qu'elle continue, il est possible de laisser passer les mots ou de couper le son, d'éviter de lutter avec la personne, de passer notre chemin et de partir dès que cela est possible.

Affirmations-cadres
La réponse est non !
Ça ne va pas être possible !
Je ne suis pas ouvert·e ou disponible pour parler de ça !
Je vous demande de me laisser, maintenant !
Merci, mais non merci !
Ce n'est pas le bon moment !

Régulation par écrit

Traiter des besoins par écrit peut être délicat, encore plus dans des situations tendues ou conflictuelles. Tenter de résoudre les situations conflictuelles par écrit ne fonctionne que rarement et a plutôt tendance à aggraver la situation. Dans tous les cas, il est intéressant de veiller à être concis·e, à traiter un seul sujet à la fois et à veiller à ce que le message ne contienne pas de propos ambigus pouvant être mal reçus, pas de PIC !!!

PIÈGES DE L'ÉCOUTE ET DE L'AFFIRMATION

Déjouer les pièges lors de l'écoute ou de l'affirmation

PIÈGE LORS DE L'ÉCOUTE

Empathie versus Sympathie

L'empathie consiste à reconnaître ce que l'autre personne est en train de vivre. Ressentir ce que l'autre ressent n'est pas l'empathie, c'est de la sympathie. Cet effet de résonance sympathique nous fait ressentir la même émotion que celle que l'autre ressent. Vivre des émotions difficiles par sympathie n'est pas forcément agréable. De plus, ce n'est pas le plus pertinent ni le plus utile si nous souhaitons aider l'autre.

Ingérence

L'envie d'aider l'autre peut rapidement nous amener à être maladroit·es, à donner des conseils, à faire la leçon, la morale ou à juger alors que l'autre personne n'a rien demandé. Il est intéressant de surveiller nos réflexes de sauveur·euses et de vérifier si la personne a besoin d'aide, quitte à lui demander.

Questions-cadres
Est-ce que tu as besoin d'aide ?
Est-ce que tu souhaites que je t'aide ?
De quoi as-tu besoin ?
As-tu besoin d'écoute, de conseils ou d'autre chose ?

PIÈGE LORS DE L'AFFIRMATION

Responsabilité de soi et de l'autre

Il est important de prendre la responsabilité de nos propres perceptions et de notre propre point de vue et de laisser à l'autre la responsabilité de faire de même. L'expression de Jacques Salomé, « le Tu-Tu qui tue » illustre le risque d'utiliser le « tu » d'une manière maladroite, d'une manière où l'autre personne risque de prendre ce qui est exprimé pour des accusations et des jugements. Cette maladresse active souvent les mécanismes de défense et l'échange risque d'être réactif plutôt que constructif. Pour que cela fonctionne au mieux, il importe d'affirmer notre point de vue de manière assertive en assumant la responsabilité de notre « je » et de questionner, reformuler et reconnaître le point de vue de l'autre en lui laissant la responsabilité de son « tu ». Nous sommes chacun·e les mieux placé·es pour savoir ce qui se joue en nous-mêmes. Pour qu'une personne puisse le savoir, c'est à nous de lui dire ou à elle de poser des questions.

Ne pas oser demander

Il n'est pas forcément facile de faire une demande ni possible de savoir à l'avance quel va être le résultat d'une interaction. Dans de nombreuses situations, la seule manière de savoir si cela va fonctionner est d'oser le faire et d'observer le résultat.

Trop de mots

La mémoire à court terme de notre cerveau a ses limites, nos échanges gagnent à ce que nous soyons synthétiques dans nos interventions. Il peut être difficile de retenir et de traiter un trop grand nombre d'informations : certaines théories parlent de 30 mots maximum, d'autres de 7 concepts.

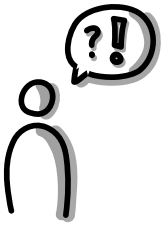
Trop de demandes en même temps

Si nous avons plusieurs besoins à traiter, il peut être contre-productif de tous les annoncer d'un coup. Il est intéressant d'apprendre à les traiter un par un.

Demande critique

Une invitation à la contribution est souvent mieux accueillie qu'une critique. Nous pouvons transformer une phrase comme « ce serait gentil de… », qui peut laisser entendre que la personne n'est pas gentille, en « cela me ferait plaisir de… ».

Exigence



Il y a souvent de la confusion entre une proposition ou une demande et une exigence. Une proposition et une demande impliquent de pouvoir recevoir un refus. Si ce n'est pas le cas, nous tombons dans le piège de la dynamique contraignante avec son potentiel d'émotions conflictuelles.

Personne versus comportement

Il est important de bien différencier la personne et le comportement. Normalement, ce n'est pas la personne en tant que personne qui pose problème, mais bien un comportement. Il peut aussi être contre-productif de faire une critique sur la base d'une comparaison avec une autre personne. Même si cela peut avoir du sens pour la personne qui l'exprime, il y a de fortes chances que ce soit mal pris par la personne qui l'entend.

DIRE OU NE PAS DIRE ?

LES TROIS TAMIS

Un jour, quelqu'un vint voir Socrate et lui dit :

Écoute Socrate, il faut que je te raconte comment ton ami s'est conduit.

Arrête ! Interrompit l'homme sage. *As-tu passé ce que tu as a me dire à travers les trois tamis ?*

Trois tamis ? dit l'autre, empli d'étonnement.

Oui, mon bon ami : trois tamis. Examinons si ce que tu as a me dire peut passer par les trois tamis. Le premier est de celui de la vérité. As-tu contrôlé si ce que tu as a me dire est vrai ?

Non, je l'ai entendu raconter, et ...

Bien, bien. Mais assurément, tu l'as fait passer à travers le deuxième tamis. C'est celui de la bonté. Ce que tu veux me dire, si ce n'est pas tout à fait vrai, est-ce au moins quelque chose de bon ?

Hésitant, l'autre répondit : *non, ce n'est pas quelque chose de bon, au contraire ...*

Hum, dit le Sage, *essayons de nous servir du troisième tamis, et voyons s'il est utile de me raconter ce que tu as à me dire ...*

Utile ? Pas précisément.

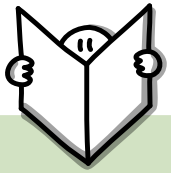
Eh bien, dit Socrate en souriant, *si ce que tu as a me dire n'est ni vrai, ni bon, ni utile, je préfère ne pas le savoir, et quant à toi, je te conseille de l'oublier...*

Les mots sont comme des flèches :
une fois lancés, ils ne reviennent pas.

Proverbe arabe

POINTS CLÉS À RETENIR

- Une communication contributive repose sur l'alternance équilibrée entre écoute et expression.
- Trois types d'informations verbales (OSC) soutiennent une communication constructive : l'Observation objective (faits observables), l'observation Subjective (ressentis et besoins), et la recherche de Contribution (propositions et demandes).
- L'accueil émotionnel implique souvent de rester calme et présent·e face aux émotions de l'autre (peur, colère, tristesse, joie) sans nécessairement chercher à les résoudre.
- L'affirmation assertive de soi consiste à prendre soin de nos besoins et de ceux des autres avec bienveillance et fermeté, en osant exprimer nos besoins, faire des demandes claires et établir nos limites.



POUR ALLER PLUS LOIN

Scharmer O. 2016. *La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs*
Éon F. 2015. *J'ai décidé de faire confiance - Comment bien s'entendre avec tout le monde... ou presque*
Rosenberg M.B. 2016. *Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs*
D'Ansembourg T. 2014. *Cessez d'être gentil, soyez vrai ! Être avec les autres en restant soi-même*
Ruiz D.M. 2016. *Les quatre accords toltèques : La voie de la liberté personnelle*

EXPLORATION VERBALE YIN-YANG

Explorer la subjectivité des mots et des points de vue

Comment les mots peuvent-ils participer à nourrir le conflit ou l'apaisement ?
Avons-nous seulement la même représentation des mots ?
En quoi notre rapport aux mots peut-il être subjectif ?
Pourquoi des personnes s'énervent-elles sur des mots qui semblent anodins ?

L'exploration verbale permet d'observer le rapport subjectif que chaque personne entretient avec les mots. Nous avons souvent tendance à croire, à tort, que la définition des mots est claire et la même pour tout le monde. En réalité, chaque personne entretient une relation unique avec chaque mot, chaque concept. Au-delà d'une simple question de définition, ce sont aussi des expériences et des émotions qui leur sont souvent associées ainsi que des valeurs et anti-valeurs. Par exemple, certaines personnes adorent le mot « projet ». Pour elles, ce dernier peut être synonyme de défi, d'amusement, de plaisir, d'évolution et de réussite personnelle. D'autres personnes détestent le mot « projet ». Pour ces dernières, ce mot peut être associé à des mécanismes de pouvoir dysfonctionnel : des mécanismes qui font croire qu'un projet est soutenu dans sa réalisation par des politiques publiques, alors que cela ne sert que le temps de faire une campagne de communication politique personnelle et que le soutien au projet sera ensuite abandonné sans aucun scrupule. Pour des personnes ayant eu une mauvaise expérience en lien avec leur définition et leur représentation d'un mot, il est possible que le sujet soit tendu, chargé d'émotions conflictuelles.

L'exploration verbale est une très bonne occasion de prendre conscience du rapport subjectif que nous entretenons avec les mots. Le processus se pratique à 2 ou à 3 personnes. À 2, une personne accompagne l'autre à explorer un mot et ensuite chacun·e change de rôle. À 3, une personne accompagne l'autre à explorer un mot, la troisième observe, ensuite chacun·e change de rôle afin de passer par les 3 positions. Ce processus est intéressant en partant de n'importe quel mot. Il est intéressant de l'utiliser sur des valeurs, personnelles ou collectives. Il est aussi possible d'explorer un même mot et d'observer les similitudes et les différences sur les représentations de chacun·e. À la fin du processus, les personnes prennent un temps d'échange pour partager leurs observations.

Observations possibles pour la personne accompagnante

En plus de permettre de prendre conscience de la subjectivité des mots, ce processus est intéressant pour observer ce qui se joue en nous lorsque nous écoutons une autre personne. Lorsque nous accompagnons la personne à explorer un mot, nous pouvons observer si nous sommes capables d'écouter activement, d'accueillir, d'être ouvert·e, disponible et neutre vis-à-vis de ce que l'autre personne exprime ; et d'observer si nous arrivons à explorer sincèrement son point de vue ou si nous partons dans nos propres représentations de ce mot. Il est possible d'observer nos tendances à avoir un dialogue interne actif, c'est-à-dire à avoir un avis sur ce qui est dit (« je suis d'accord, pas d'accord, je n'aurais jamais associé ce mot avec cet autre mot, etc. ») et d'observer si nous arrivons à être connecté·es à l'autre personne et à ce qu'elle exprime lorsque nous avons notre dialogue interne actif.

Observations possibles pour la personne explorant le mot

La personne qui explore le mot prend souvent conscience de la difficulté à mettre des mots pour définir des concepts qui lui semblaient simples, de prime abord. Ce processus muscle notre capacité à exprimer nos représentations et à faire des liens entre différentes idées. Cette exploration verbale « yin-yang » est en plus l'occasion d'explorer les polarités que nous pouvons avoir sur les mots, car chaque mot peut avoir, subjectivement, ses parts de lumière et ses parts d'ombre.

Observations possibles pour la personne observant

La personne observe ce qui se joue en elle pendant l'exploration : arrive-t-elle à écouter sincèrement le point de vue exprimé ? Part-elle dans ses propres représentations de ce mot ? Son dialogue interne est-il actif ou silencieux ? Commente-t-elle intérieurement la manière dont la personne facilite le processus ? À la fin du processus, elle donne aussi un feedback à la personne qui facilite, idéalement avec 3 aspects positifs pour 1 aspect à améliorer.

UTILISATION DANS LE CADRE COLLABORATIF

La compréhension de la subjectivité des mots peut être un outil puissant pour résoudre des tensions ou conflits et faciliter des discussions difficiles au sein d'une équipe. Lorsqu'un désaccord survient, prendre le temps d'explorer les différentes représentations des termes clés peut souvent révéler que le conflit est basé sur des malentendus plutôt que sur des différences fondamentales. En encourageant chaque partie à exprimer sa représentation des mots en jeu et à écouter activement celle des autres, il est possible de créer un terrain d'entente et d'ouvrir la voie à des échanges constructifs. Cette approche peut être formalisée par la création d'un lexique commun au sein de l'équipe. Ce lexique, élaboré collectivement, définit les termes importants et potentiellement ambigus utilisés dans le contexte collectif. Il peut servir à aligner les représentations communes et à construire une culture partagée, notamment pour les intentions communes. Régulièrement mis à jour, ce lexique devient un référentiel vivant qui évolue avec l'équipe, renforçant la cohésion et réduisant les risques de malentendus futurs.

PROCESSUS D'EXPLORATION VERBALE - YIN-YANG

FORMAT TYPE

L'exploration verbale se pratique à deux ou trois. Le processus peut prendre de 8 à 15 minutes par personne.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Mot de départ
2. Lumière du Yin
3. Ombre du Yin
4. Mot opposé
5. Ombre du Yang
6. Lumière du Yang
7. Temps de partage & feedback

Mot de départ - 1 minute

La personne est invitée à choisir un mot ayant une forte charge symbolique, par exemple une valeur ou un mot que la personne aime particulièrement.

Ce mot sert de point de départ pour l'exploration verbale.

Questions-cadres
Je t'invite à choisir un mot qui a une forte symbolique pour toi.
Ce peut être une valeur, un mot qui te plait...

Lumière du Yin - 1 à 2 minutes

La personne est invitée à identifier les aspects positifs qu'elle a associés à son mot de départ, le mot Yin.

Questions-cadres
Quelle est la part de lumière que tu vois dans ce mot Yin,
ce qu'il a de bon et de beau pour toi ?

Ombre du Yin - 1 à 2 minutes

La personne est invitée à identifier les aspects négatifs qu'elle a associés à son mot de départ, le mot Yin.

Questions-cadres
Quelle serait la part d'ombre de ce mot Yin,
ce qu'il aurait de moche, de mauvais ?

Mot opposé - 1 minute

La personne est invitée à identifier le mot qui symbolise le plus l'opposé de son mot Yin de départ.

Questions-cadres
Quel est l'opposé de ton mot de départ ?
Son contraire Yang ?

Ombre du Yang - 1 à 2 minutes

La personne est invitée à identifier les aspects négatifs qu'elle a associés à l'opposé de son mot de départ, le mot Yang.

Questions-cadres
Quelle serait la part d'ombre de ce mot Yang,
ce qu'il aurait de moche, de mauvais ?

Lumière du Yang - 1 à 2 minutes

La personne est invitée à identifier les aspects positifs qu'elle a associés à l'opposé de son mot de départ, le mot Yang.

Questions-cadres
Quelle serait la part de lumière de ce mot Yang,
ce qu'il aurait de bon et de beau, quelque chose à garder ?

Temps de partage & feedback - 2 à 5 minutes

Les personnes sont invitées à prendre un temps de partage pour se donner du feedback. Ce temps permet à la personne accompagnée de décrire son expérience, les changements que cette exploration peut produire, les éventuelles prises de conscience et si elle s'est sentie écoutée. La personne facilitant peut décrire son expérience : si elle a réussi à rester centrée sur l'autre personne et son point de vue, si elle a observé des tendances à entrer dans sa propre carte du monde, à avoir un avis sur le choix des mots et sur leur signification. La personne observant partage son expérience de la même manière que la personne facilitant. Elle donne aussi un feedback sur la qualité de sa facilitation en veillant à exprimer 2 à 3 aspects positifs pour chaque aspect à améliorer.

Questions-cadres

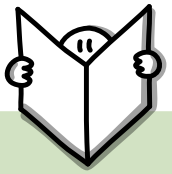
À la personne qui pratique : *Comment est-ce que c'était pour toi d'explorer ce mot ? Qu'est-ce qui a changé pour toi ? As-tu eu des prises de conscience ? Est-ce que tu t'es senti·e écouté ?*

À la personne qui facilite (soi-même) : *Comment est-ce que c'était pour moi de faciliter cette exploration ? Est-ce que j'ai réussi à rester centré·e sur l'autre et son point de vue ? Est-ce que j'ai observé une tendance à entrer dans ma carte du monde, à avoir un avis sur le choix des mots et leur signification ?*

À la personne qui observe : *Comment est-ce que c'était pour toi d'observer cette exploration ? Est-ce que tu as réussi à rester centré·e sur l'autre et son point de vue ? Est-ce que tu as observé une tendance à entrer dans ta carte du monde, à avoir un avis sur le choix des mots et leur signification, sur la manière de faciliter ? Quels sont les 3 aspects positifs que tu dirais sur la facilitation et 1 aspect qui serait à améliorer ?*

POINTS CLÉS À RETENIR

- Chaque personne entretient une relation unique avec les mots et associe non seulement des définitions mais aussi des expériences, des émotions, des valeurs et des anti-valeurs qui influencent sa compréhension et ses réactions.
- L'exploration verbale yin-yang permet d'observer notre rapport subjectif aux mots en examinant leurs aspects positifs (lumière) et négatifs (ombre), ainsi que ceux de leur opposé. Cette exploration facilite ainsi la compréhension mutuelle.
- Le processus demande une écoute active et neutre de la part de la personne facilitatrice, qui reste centré·e sur le point de vue de l'autre sans projeter ses propres représentations.
- Dans un contexte collaboratif, comprendre la subjectivité des mots peut nous aider à résoudre des malentendus et à créer un terrain d'entente, notamment à travers la création d'un vocabulaire commun.



POUR ALLER PLUS LOIN

Archer L. 2024. *Du conflit à la conversation : Guide officiel du praticien d'Aikido verbal*

ACCUEIL DES MALADRESSES

Accueillir et réorienter une communication maladroite

Qu'est-ce qu'une attaque verbale ?
Comment faire lorsque la communication d'une personne nous irrite ?
Comment accueillir et faire évoluer l'échange pour le rendre plus constructif ?

Du point de vue de l'aïkido verbal, une attaque verbale est tout simplement ce que nous percevons comme une attaque. Bienvenue dans le monde de la subjectivité ! Il arrive souvent que des personnes communiquent maladroitement, même celles qui ont de bonnes intentions envers nous. Ces maladresses peuvent s'avérer très désagréables à recevoir. L'aïkido verbal inspiré de l'aïkido martial invite à accueillir ce type de communication et à rééquilibrer l'échange. Cette stratégie repose sur 3 étapes : le sourire intérieur, l'irimi et l'aïki. L'étape du sourire intérieur permet de vérifier notre propre état intérieur et de nous connecter à nos ressources pour accueillir l'autre le plus sereinement possible. L'étape de l'irimi permet de rentrer dans le point de vue de l'autre. Celle de l'aïki permet de rétablir l'équilibre relationnel. Cette pratique repose avant tout sur l'état d'esprit et l'attitude, plus que sur la technique. Même si les propos de la personne sont désagréables, il est important que notre attitude de contribution soit sincère.

AÏKIDO MARTIAL

L'aïkido est un art martial fondé par Morihei Ueshiba. Le mot aïkido est composé de trois éléments : Aï, Ki et Do. Do signifie la voie, le chemin. Aï signifie l'harmonisation ou la mise en équilibre. Ki signifie l'esprit de vie, la force de l'énergie. L'aïkido est souvent traduit par le chemin de l'esprit harmonieux. Un des principes clés de l'aïkido est qu'il n'y a pas de bataille, car celle-ci est terminée aussitôt qu'elle commence. Le but recherché dans cet art martial est de permettre à une personne de se défendre tout en évitant de faire du mal à l'autre personne. Il n'existe pas de compétition dans l'aïkido traditionnel.

PROCESSUS D'ACCUEIL DES MALADRESSES

FORMAT TYPE

L'accueil des maladresses se pratique à deux, lors d'une interaction avec une personne maladroite. Le processus peut prendre de 1 à 3 minutes.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Sourire intérieur
2. Irimi
3. Aïki

Séquence et limite

Cette stratégie d'accueil des maladresses est généralement très rapide, de quelques secondes à quelques minutes. Elle commence par la connexion à notre espace ressource, et continue avec un premier irimi (rentrer dans le point de vue de l'autre). Il est possible qu'un seul irimi suffise à déstabiliser la personne à l'origine de la maladresse. Si ce n'est pas le cas, il est possible d'en enchainer deux ou trois pour y parvenir. Une fois déstabilisée, la personne est invitée vers une issue constructive par un aïki (rétablir l'équilibre relationnel). Si l'aïki ne fait pas son effet, il est possible de reprendre un enchainement d'irimi suivi d'une nouvelle tentative d'aïki. Si vous n'arrivez pas à rééquilibrer l'échange après 3 tentatives d'aïki, prenez soin de vous en prenant de la distance, provisoirement ou définitivement.

Blesser un adversaire,
c'est se blesser soi-même.
Contrôler l'agression sans infliger
une blessure est l'art de la paix.
La vraie victoire est la victoire sur soi.

Morihei Ueshiba

SOURIRE INTÉRIEUR - 1 À 5 SECONDES

Accueillir sereinement la maladresse en connectant un état ressource

Le sourire intérieur est une invitation à se connecter à un état ressource depuis lequel nous pouvons choisir nos actions, plutôt que d'être en réaction. Cet état nous permet de mieux garder de la distance par rapport aux propos maladroits. Cela implique de préparer cet état ressource en amont afin de pouvoir le rappeler par une simple pensée. Depuis cet état il nous sera beaucoup plus facile d'accueillir les propos maladroits. Afin d'éviter de froisser l'autre personne, le sourire intérieur n'est pas censé être visible de l'extérieur.

Création d'un état ressource

- Grâce à votre imagination, connectez-vous à un souvenir agréable ou imaginez une situation qui le serait.
- Connectez-vous à la dimension visuelle, à ce que vous voyez, les détails, les couleurs, les formes.
- Enrichissez la scène de l'ambiance sonore, les sons proches, les sons lointains.
- Observez ensuite les sensations corporelles que cette scène génère en vous.
- Normalement, si vous imaginez quelque chose d'agréable, des sensations agréables devraient suivre. Prenez quelques instants pour bien vous baigner dans cette ambiance, dans cette énergie.
- Il ne vous reste plus qu'à ancrer cet état ressource dans une mémoire, en lui associant un titre d'un à deux mots, un symbole visuel ou un geste corporel discret.
- Pour faire revenir cet état ressource, activer son ancrage en pensant au titre, au symbole ou en faisant le geste.

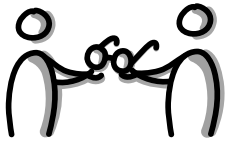
IRIMI - 1 MINUTE

Déstabiliser la maladresse en entrant dans le point de vue de l'autre

Le but de l'irimi est double. D'un côté, il vise à explorer sincèrement le point de vue de l'autre. De l'autre, il vise à déstabiliser la personne maladroite en accuillant ses propos maladroits plutôt qu'en les subissant de manière frontale et en y réagissant de manière conflictuelle.

Détection de la déstabilisation

Prendre le temps d'explorer le point de vue de l'autre personne n'est pas ce qui arrive de plus courant dans nos interactions, surtout lorsque la personne a été maladroite dans son expression. L'autre personne est souvent déstabilisée par l'accueil ouvert, non-confrontant. Cette déstabilisation peut se détecter par un temps de silence, une hésitation. La personne réfléchit, cherche ses mots, les yeux partant vers le haut, le côté ou le bas, le corps bascule vers l'arrière, la tête se penche, etc.



ACCUEIL EN LAISSANT COULER L'ÉNERGIE

Ouvrir un espace d'écoute non jugeant

Affirmations-cadres et questions-cadres
Je t'écoute.
Continue.
J'entends.
Il y a autre chose ?
Comment ça ?
C'est-à-dire ?

RECONNAISSANCE

Reconnaitre le point de vue

Affirmations-cadres
C'est important pour toi...
C'est difficile...

PRÉCISION

Inviter à objectiver, à sortir du flou et des subjectivités en amenant de la précision

Intention

Inviter à clarifier l'intention

Questions-cadres
Quelle est ton intention quand tu me dis ça ?
Si l'autre personne dit : *Je ne comprends pas pourquoi tu dis ça.*
Et est-ce que tu voudrais comprendre ?

Contenu

Inviter à décrire précisément les faits physiquement observables

Questions-cadres
Plus concrètement c'est quoi ?
Tu pourrais être plus précis·e ?

Sens

Inviter à objectiver le sens des mots

Question-cadre
Qu'est-ce que X veut dire pour toi ?
Qu'est-ce que tu entends par Y ?

Source et conséquences

Inviter à décrire les faits déclencheurs, les conséquences ou les besoins

Questions-cadres
Qu'est-ce qui te fait dire ça ?
Qu'est-ce que cela a comme conséquences ?

Ressenti

Inviter à clarifier le ressenti émotionnel

Questions-cadres
Tu te sens comment avec ça ?
Tu ressens... (émotion) ?
Tu te sens ... (émotion) d'avoir ... ?

INVERSION

Inviter à explorer le sens d'un mot en explorant un mot signifiant potentiellement l'opposé ou en invitant l'autre personne à exprimer un mot signifiant l'opposé

Question-cadre
Si l'autre personne dit : *Tu es ...*
Ah bon, parce que tu aurais voulu que je sois ... (proposer un mot pouvant être l'opposé) ?
Ah bon, parce que tu aurais voulu que ce soit ... (laisser l'autre compléter) ?

AÏKI - 1 MINUTE

Proposer une issue pour rétablir l'équilibre relationnel

Le but de l'aïki est de rétablir l'équilibre relationnel. La personne maladroite est invitée vers une issue stable tout en ménageant son ego.

CONTRIBUER

Idéal

Comprendre les attentes idéales

Question-cadre
Et idéalement, tu aurais souhaité que ce soit comment ?
Et idéalement, tu souhaites que ce soit comment ?

Bel avenir

Éviter que cela ne recommence

Question-cadre
Et qu'est-ce qu'il est possible de faire pour éviter que ça se reproduise ?

Conseil

Solliciter des conseils

Question-cadre
Et qu'est-ce que tu me conseilles ?

Lier au positif

Proposer deux issues constructives ou plus

Question-cadre
Est-ce que tu voudrais que nous regardions ça maintenant ou tu préfères le faire plus tard ?

REDIRIGER L'ATTENTION

Terrain d'entente

Se rejoindre dans les ressentis à partir d'une comparaison

Affirmation-cadre
Moi aussi ça me fait ça avec... (un sujet pour lequel nous ressentons la même chose)

Tourner la page

Proposer une autre activité plus constructive

Affirmations-cadres
Ça te va si on passe à autre chose ?
Ça te va si on continue ?

TECHNIQUES TRANSVERSALES

Entonnoir

Inviter à choisir parmi plusieurs concepts

Questions-cadres
Entre tous ces... (sujets...) lequel est le plus important à aborder maintenant ?
Entre tous ces... (mots, concepts, problèmes...) lequel te parle le plus ?

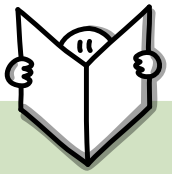
Nébuleuse

Inviter à faire une élévation conceptuelle intégrant plusieurs concepts

Question-cadre
Tout ça, ça peut se résumer à quoi ?

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les maladresses verbales peuvent être accueillies comme des opportunités de rééquilibrer la relation plutôt que comme des attaques, en s'inspirant de l'approche de l'aïkido martial qui vise l'harmonie plutôt que le conflit.
- La pratique du sourire intérieur permet de maintenir un état serein face aux propos maladroits en se connectant à des ressources intérieures positives, sans pour autant le manifester extérieurement.
- Différentes techniques d'irimi (accueil, reconnaissance, précision, inversion) permettent d'explorer et de déstabiliser constructivement le point de vue de l'autre pour ouvrir vers une nouvelle perspective.
- Si après trois tentatives d'aïki (propositions d'issues équilibrées) l'échange reste difficile, il est préférable de prendre soin de soi en mettant de la distance, temporairement ou définitivement.



POUR ALLER PLUS LOIN

Archer L. 2013. *Aïkido verbal - Ceinture verte : L'art de diriger les attaques verbales vers un résultat équilibré*
Archer L. 2017. *Aïkido verbal – Ceinture orange : L'art d'orienter les attaques verbales vers une issue équilibrée*
Archer L. 2024. *Du conflit à la conversation : guide officiel du praticien d'Aïkido Verbal*

ÉQUILIBRE TÂCHES & RELATIONS

Encourager les attitudes soutenant les tâches et les relations, et inviter à éviter les attitudes limitantes

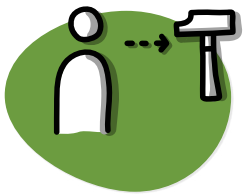
Le bon fonctionnement d'une équipe, et plus largement d'une organisation, ne repose pas uniquement sur la réalisation des tâches, mais aussi sur la qualité des relations entre ses membres. Pour cela, il est intéressant d'apprendre à observer l'équilibre entre l'attention portée sur les tâches et celle portée sur les relations interpersonnelles.

3 ORIENTATIONS COMPORTEMENTALES

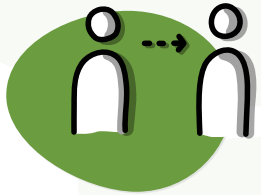
Différencier les comportements orientés tâches, relations et soi-même

Il est possible de distinguer 3 différents types d'orientation pour les comportements individuels au sein d'un groupe : plutôt orientés sur la réalisation des tâches, plutôt orientés sur la qualité relationnelle, plutôt orientés sur sa propre personne.

Il est intéressant de pouvoir évaluer objectivement les comportements des personnes au regard des conséquences qu'ils ont sur la réalisation des tâches et sur la qualité relationnelle. Il est possible d'identifier les comportements soutenant pour les encourager et les comportements limitants pour les mettre en lumière et inviter à les éviter.



ORIENTATION TÂCHE



ORIENTATION RELATION

ORIENTATION SOI

Encourager les attitudes soutenantes
Décourager les attitudes limitantes

QUALITÉ DES INTERACTIONS

Différencier les comportements soutenants ou freinant les tâches et les relations

Il est intéressant d'apprendre à observer la qualité des interactions au sein d'une équipe. Pour cela, il est possible d'utiliser une grille d'évaluation pour observer la qualité des interactions en se centrant sur 1 ou 2 membres de l'équipe. Généralement, plusieurs personnes sont nécessaires pour observer toutes les interactions. Chaque personne observatrice évalue chaque comportement de 1 à 2 membres de l'équipe et l'indique par une croix sur une grille d'observation. À l'issue de l'exercice, il est possible d'observer des tendances comportementales, plutôt soutenantes ou freinantes, plutôt orientées sur les tâches ou plutôt orientées sur les relations.

Question réflexive
Est-ce que les attitudes de la personne soutiennent ou freinent la réalisation des tâches et la qualité des relations ?

SOUTIENT LA QUALITÉ DES RELATIONS

+3 Contribue à des solutions gagnant-gagnant. Soutient, remercie, encourage. Valorise les personnes et les contributions aux tâches et aux relations. Contribue au triangle vertueux.

+2 Communique de manière assertive et propre (OSC), pratique l'écoute active, montre de la compréhension pour le point de vue des autres. Sollicite, offre et accepte les feedbacks.

+1 Contribue à une ambiance relationnelle agréable, montre de la satisfaction, plaisante, détend l'atmosphère.

SOUTIENT LA RÉALISATION DES TÂCHES

+3 Honore ses engagements. Pprend en compte les besoins et tâches des autres. fFait preuve de leadership et de followership. Fait des choses productives.

+2 Est force de proposition, donne son avis et des idées de manière constructive. Contribue à identifier des solutions et de prochaines actions.

+1 Partage des informations concises et utiles, pose des questions et fait des demandes claires et pertinentes. Reste centré·e sur le sujet.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les comportements au sein d'un groupe peuvent être orientés selon trois axes : vers les tâches, vers les relations, ou vers soi-même.
- L'équilibre entre prendre soin de la réalisation des tâches et prendre soin des relations permet de collaborer de manière efficace (tâche) et agréable (relation), ces deux dimensions se renforçant mutuellement. L'équilibre entre tâches et relations favorise non seulement l'efficacité opérationnelle mais aussi le bien-être organisationnel.
- La qualité des interactions peut être évaluée sur une échelle allant de +3 à -3, tant pour le soutien aux tâches (de l'engagement productif au désengagement contre-productif) que pour le soutien aux relations (des solutions gagnant-gagnant aux solutions perdant-perdant).
- Observer et évaluer objectivement ces comportements permet d'encourager les attitudes soutenantes et d'inviter à limiter les attitudes limitantes.

FREINE LA RÉALISATION DES TÂCHES

-1 Partage trop d'informations ou des informations incomplètes, futiles ou hors sujet. Fait excessivement répéter, pose des questions ambiguës ou hors sujet.

-2 Est passif, donne son avis de manière critique sans rien proposer de constructif. Ne s'engage pas avant que d'autres personnes lui fassent des suggestions et lui proposent des idées et actions possibles.

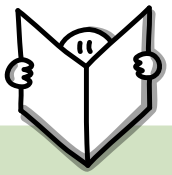
-3 Ne respecte pas ses engagements, ne prend pas en compte les besoins et tâches des autres, ne respecte pas les espaces de leadership et de followership des autres, fait des choses contre-productives.

FREINE LA QUALITÉ DES RELATIONS

-1 Contribue à une ambiance désagréable, montre de l'insatisfaction, se plaint, tend l'atmosphère.

-2 Communique de manière passive-agressive et conflictuelle (PIC). N'écoute pas attentivement. Ne pose pas de question pour comprendre. Ne prend pas en compte les feedbacks constructifs.

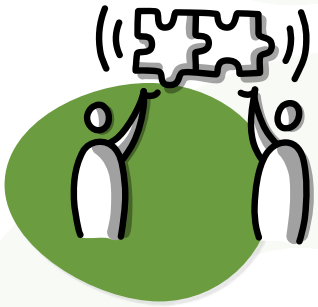
-3 Contribue à des solutions gagnant-perdant ou perdant-perdant. Critique, décourage, dévalorise les personnes et les contributions aux tâches et aux relations. Contribue au triangle dramatique.



POUR ALLER PLUS LOIN

Mucchielli R. 2019. *La dynamique des groupes*

INTENTIONS RELATIONNELLES



S'engager envers les autres à contribuer activement aux tâches et aux relations

Comment pouvons-nous contribuer par nos attitudes individuelles à rendre la gestion collective inspirante, efficiente, agréable et évolutive ?

Au-delà des méthodes et processus que nous pouvons utiliser pour nous organiser collectivement, la confiance et la sécurité relationnelle sont des éléments clés pour entretenir des relations collaboratives de qualité et pour bénéficier de l'intelligence collective. Et chacun·e peut contribuer à les renforcer par sa posture individuelle et par ses comportements.

Voici une liste d'attitudes contributives que nous trouvons idéales et sur lesquelles chaque membre peut s'engager vis-à-vis des autres. Quelques attitudes sont évaluées comme indispensables ou inadmissibles, pour marquer leur haute importance. La plupart sont évaluées comme à favoriser ou à éviter, pour donner une orientation comportementale tout en tenant compte de nos potentiels errements très humains. Cette liste peut servir à nous accorder sur des attitudes collaboratives attendus. Celles-ci pouvant ensuite être compilées dans un document que nous nommons « cadre collaboratif ».

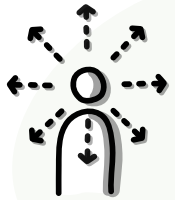
ATTITUDES CONTRIBUTIVES IDÉALES

Contribuer à créer un climat de confiance mutuelle et de sécurité relationnelle

ÉTAT D'ESPRIT APPRENANT

- À favoriser - Cultiver un état d'esprit gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant possible
- À favoriser - Cultiver un état d'esprit apprenant et évolutif
- À favoriser - Solliciter, offrir et accepter les feedbacks constructifs, même critiques
- À favoriser - Proposer activement des changements pour résoudre les besoins-tensions
- À favoriser - Tendre à déjouer les biais cognitifs
- À favoriser - Cultiver les attitudes du triangle vertueux

PRÉSENCE ET MÉTA-OBSERVATION

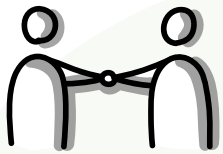


- À favoriser - Cultiver une présence ouverte et attentive (état COACH) : à soi, aux autres, à l'équipe, au système
- À favoriser - Spontanément ou sur demande, exprimer son état de centrage
- À favoriser - Observer, prendre de la hauteur, dédramatiser
- À favoriser - Méta-observer : ses perceptions, la communication, l'organisation collective, le système

RESPONSABILITÉ

- Indispensable - Définir et prioriser ses tâches de manière autonome
- Indispensable - Traiter les besoins-tensions liées à ses rôles
- À favoriser - S'engager à être responsable en choisissant ses comportements
- À favoriser - Accepter que parfois ce soit difficile, que nous soyons touché·es dans nos blessures, que nous soyons en réaction
- À favoriser - Honorer ses engagements (faire les choses que nous nous sommes engagé·es à faire)
- À favoriser - Respecter les décisions collectives
- À favoriser - Respecter les cadres, les règles et les périmètres d'autorité définis
- À favoriser - Respecter les accords relationnels établis
- À favoriser - Répondre rapidement aux demandes des autres rôles (traitement, priorisation)
- À favoriser - Participer activement aux réunions
- À favoriser - Prendre soin du temps collectif et respecter les horaires
- À éviter - Réagir de manière automatique et impulsive
- À éviter - Rester passif·ve face aux problèmes, se plaindre sans rien faire pour changer la situation

SOUTIEN ET CONFIANCE MUTUELLE

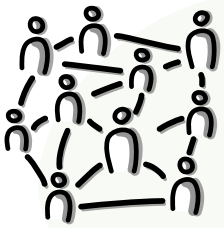


- À favoriser - Solliciter, offrir et accepter du soutien ou de l'aide
- À favoriser - Faire de son mieux pour accueillir, soutenir et apaiser l'autre
- À favoriser - Accepter les différences et chercher les synergies
- À favoriser - Tendre à faire confiance à soi et aux autres, à priori
- À favoriser - Accueillir les difficultés (Bienvenue… ; Cela doit certainement avoir un sens…)

COMMUNICATION ASSERTIVE

- À favoriser - Cultiver une communication assertive et propre
- À favoriser - S'exprimer de manière authentique, concise, claire
- À favoriser - Se centrer sur le sujet abordé
- À favoriser - Respecter les prises de paroles
- À favoriser - Écouter attentivement et rester ouvert·e au point de vue des autres
- À favoriser - Proposer ou demander une contribution
- À favoriser - Faire de notre mieux pour nourrir les besoins et demandes de l'autre
- À favoriser - Accepter que l'autre ne puisse pas répondre à nos besoins ou demandes
- À favoriser - Cultiver les réflexes de questionner, reformuler et valider la compréhension mutuelle (tant concernant les faits et conséquences objectives que les enjeux subjectifs : intentions, émotions, besoins)
- À favoriser - Assumer son point de vue subjectif
- À favoriser - Se positionner, s'affirmer de manière assertive : partager son avis, ses préférences, ses limites
- À favoriser - Vérifier la disponibilité de l'autre
- À favoriser - En cas de situations tendues, tendre à résoudre la situation constructivement (accepter que nous puissions être en désaccord, pratiquer une résolution constructive des conflits, exprimer de bonnes intentions)
- À favoriser - Utiliser les 3 reconnaissances : reconnaître la bonne intention (pour soi) ; reconnaître la légitimité du point de vue de l'autre ; reconnaître les contributions et maladresses
- À éviter - Faire des PIC et des propos dévalorisant les autres : prêts d'intentions, interprétations et jugements de valeurs, contraintes
- À éviter - Faire des DOG : distorsion, omission, généralisation
- À éviter - Prendre les choses personnellement, de faire des suppositions

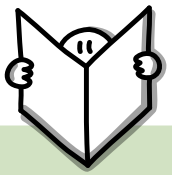
PARTAGE ET TRANSPARENCE



- Indispensable - Sur demande, partager les informations utiles pour l'équipe : projets, prochaines actions, priorités, décisions, obstacles…
- À favoriser - Partager spontanément les informations utiles
- À favoriser - Partager les prises de décisions stratégiques
- À favoriser - Distribuer les autorités
- À favoriser - Partager les bénéfices des résultats
- Inacceptable - Cacher des informations importantes pour les autres

POINTS CLÉS À RETENIR

- Au-delà des méthodes et processus que nous pouvons utiliser pour nous organiser collectivement, la confiance et la sécurité relationnelle sont des éléments clés pour entretenir des relations collaboratives de qualité et pour bénéficier de l'intelligence collective.
- Pour soutenir la dynamique collaborative, il est intéressant d'expliciter les attentes comportementales que nous avons les un·es envers les autres et de s'engager mutuellement à les respecter.
- La liste d'exemples d'attitudes contributives peut nous aider à expliciter nos attentes.



POUR ALLER PLUS LOIN

Ruiz D. M. 2024. ***Les Quatre Accords toltèques : La voie de la liberté personnelle***

FEEDBACK COLLABORATIF

Donner et recevoir un feedback collaboratif constructif

Dans une gestion collective, le feedback constructif joue un rôle clé pour maintenir l'équilibre entre la réalisation des tâches et la qualité des relations. En pratiquant régulièrement ce type de feedback, nous pouvons améliorer notre manière de nous organiser ensemble pour que cela soit inspirant, efficient, évolutif et agréable.

Au niveau de la collaboration, le feedback est l'occasion de donner de la reconnaissance pour ce qui se passe bien et de s'entraider à progresser individuellement et collectivement. Donner de la reconnaissance peut passer par des remerciements, des encouragements et toutes autres formes de valorisation de la personne et de ses contributions. L'entraide à progresser consiste à identifier des comportements améliorables précis, qu'ils soient individuels ou collectifs, et de proposer une ou plusieurs pistes pour les améliorer.

En vue de rester concis·e et de ne pas saturer les cerveaux et la psychologie des membres de l'équipe, si vous percevez des pistes d'amélioration, identifiez et partagez au maximum les 3 plus significatives d'entre elles.

Notre cerveau ayant tendance à donner 3 fois plus d'importances aux pistes d'amélioration qu'à des signes de reconnaissance, les pistes d'amélioration pouvant être prises comme des critiques déguisées sous des formulations positives, il est intéressant de proposer 3 valorisations pour chaque piste d'amélioration.

Lorsque vous donnez ou recevez un feedback, gardez à l'esprit ces principes :

1. Cultiver un état d'esprit apprenant et évolutif.
2. Communiquer de manière assertive.
3. Équilibrer les observations sur les tâches et les relations.
4. Tendre à être spécifique en se basant sur des faits observables.
5. Assumer votre point de vue et vos enjeux subjectifs.
6. Proposez des pistes d'amélioration concrètes.

Utilisez la grille pour structurer vos feedbacks. Notez les points forts et les pistes d'amélioration, en vous appuyant sur des exemples concrets.

FEEDBACK COLLABORATIF

Observer et partager les contributions appréciées et proposer des pistes d'amélioration

ATTITUDE PERSONNELLE

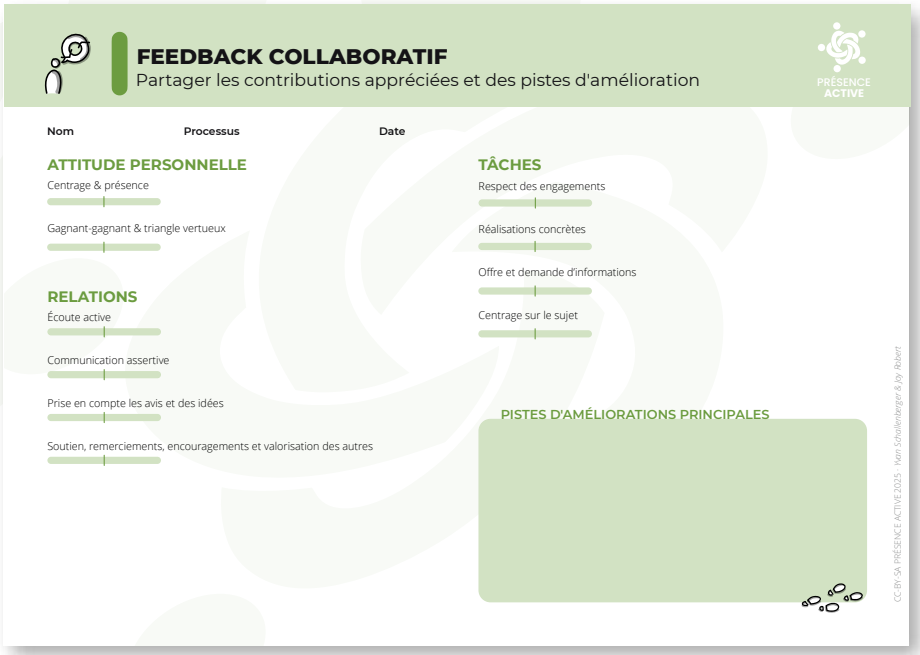
Centrage & présence
Gagnant-gagnant & triangle vertueux

RELATIONS

Écoute active
Communication assertive
Prise en compte les avis et des idées
Soutien, remerciements, encouragements et valorisation des autres

TÂCHES

Respect des engagements
Réalisations concrètes
Offre et demande d'informations
Centrage sur le sujet

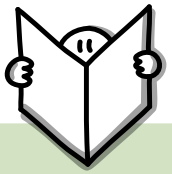


Le feedback constructif est la pierre angulaire de l'amélioration continue.

Pat Summitt

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le feedback constructif permet de développer une culture d'apprentissage continu et de soutenir l'équilibre entre tâches et relations dans la gestion collective.
- Pour qu'un feedback soit bien reçu, il est important de proposer environ trois reconnaissances positives pour chaque piste d'amélioration, car notre cerveau donne naturellement plus de poids aux aspects négatifs.
- Le feedback s'appuie sur des observations spécifiques et factuelles, et propose des pistes d'amélioration concrètes.



POUR ALLER PLUS LOIN

Moriou S. 2023. ***Le pouvoir des conversations : l'art de donner et recevoir du feedback***

La communication
est la compétence numéro un
pour réussir dans la vie.

Zig Ziglar

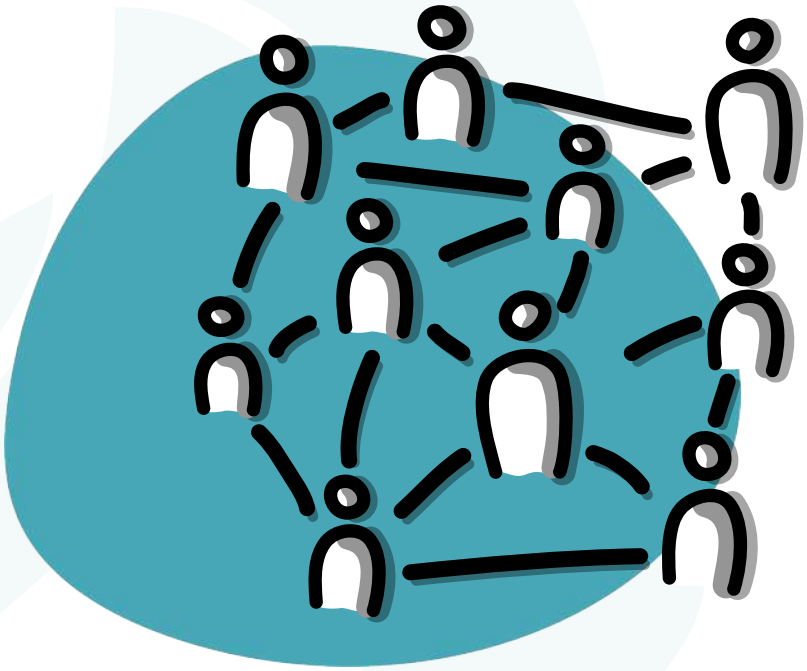
PRÉSENCE ACTIVE

Facilitation et gouvernance
pour des organisations
vivantes et régénératives

ÉCOCRATIE

ORGANISATION COLLECTIVE

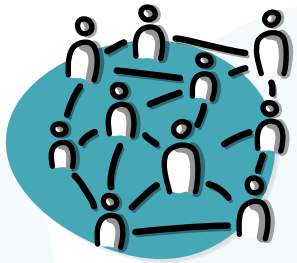
Faciliter la gouvernance *collectivement*



VOLUME 2

PRÉSENCE **ACTIVE**

ÉCOCRATIE
ORGANISATION COLLECTIVE



PRÉSENCE ACTIVE

VISION

Une humanité consciente ou les personnes et les organisations coexistent en symbiose avec leurs écosystèmes

RAISON D'ÊTRE

Contribuer à l'essor d'une culture régénérative
et laisser une planète habitable aux générations futures

MISSION

Faciliter une gouvernance inspirante, efficiente, évolutive et agréable au service de la transition écologique et sociale

VALEURS & PRINCIPES

JE - PRÉSENCE, ÉVOLUTION & RELATIONS

NOUS - GESTION COLLECTIVE

TOUT - SYSTÉMIQUE & RÉGÉNÉRATION

DOMAINES D'ACTIVITÉ

Organisations vivantes
Approches régénératives
Gouvernance et gestion collective de projet
Processus démocratiques

CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger

Joy Robert

CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

info@presence-active.org
presence-active.org
linkedin.com/company/présence-active/
facebook.com/presence.active.org
youtube.com/@presence-active

LICENCE

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2025

IMPRESSION

Document imprimé avec plein d'amour sur papier recyclé.

ÉCOCRATIE
ORGANISATION COLLECTIVE

TABLE DES MATIÈRES

PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Organisation partagée-distribuée et agile p. 8
Écueils et leviers collaboratifs p. 17
5 principes de la gestion collective de l'Écocratie p. 23
Direction par l'intention et cadre intentionnel p. 27
Intelligence collective et cadre collaboratif p. 32
Gestion cyclique en 4 étapes p. 45
Gestion dynamique par besoin p. 58
Explicitation et transparence p. 66

CONSULTATIONS & DÉCISIONS

Palette de consultations et de décisions p. 70
Émergence, maturation et convergence p. 83
Distribution de la parole p. 86
Communication gestuelle p. 90
Décision par jugement majoritaire p. 92
Consultation par résonance majoritaire p. 99
Décision par consentement p. 103
Décision par autorité avec sollicitation d'avis p. 114
Consultation 6 chapeaux p. 117
Élection sans candidat·e p. 123
Auto-délégation par consentement p. 128
Décision par boucles de consentement p. 131
Décision complexe par consentement p. 134

RÊVE & ORIENTATION

Réunion d'orientation p. 142
Écriture collective p. 147
Définition du cadre collaboratif p. 152
Définition des priorités collectives p. 156

PLAN & STRUCTURE

Structure organisationnelle en règles, cercles et rôles p. 164
Rôles structurels p. 177
Structure en règles, cercles et rôles courants p. 182
Attribution des rôles et types d'implication p. 184
Structure organisationnelle vivante p. 188
Design de structure organisationnelle p. 191
Réunion structurelle p. 197
Sélection des outils collaboratifs p. 201

ACTION & COOPÉRATION

Actions hors réunion p. 206
Réunion opérationnelle p. 208
Gestion cyclique en sprint agile p. 215
Ouverture de sprint p. 218
Mêlée p. 221
Revue de production p. 223
Rétrospective d'équipe p. 225
Réunion collaborative p. 227

CÉLÉBRATION & AMÉLIORATION

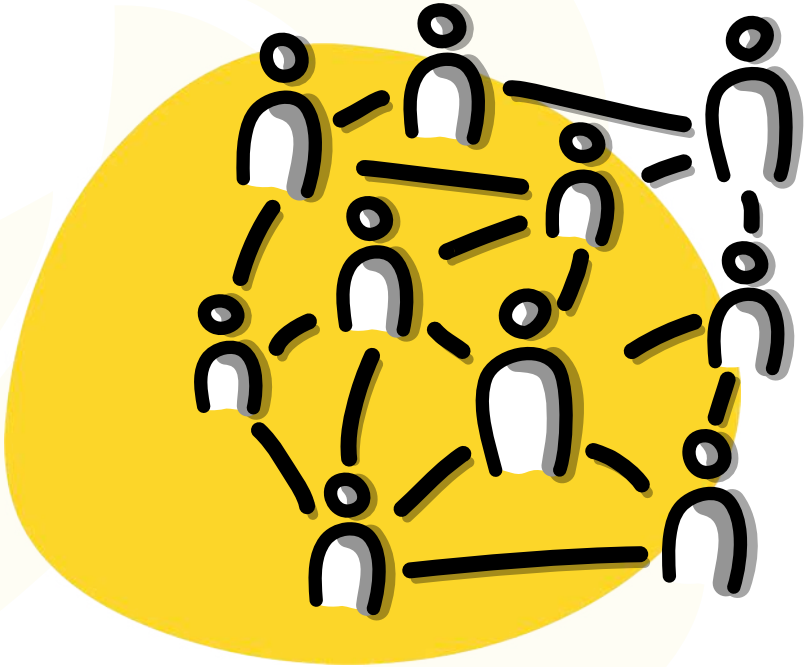
Palette de pratiques célébratives p. 232
Réunion de célébration p. 236
Bilan de fertilisation p. 239
Temps du don p. 242
Partage de graines p. 244

Un petit mot de la fin p. 245

ÉCOCRATIE

PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Faciliter la gestion *collective*



PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE
PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Créer des conditions propices à une auto-organisation collective qui empuissance les personnes au service d'intentions communes

Comment nos organisations peuvent-elles devenir inspirantes, efficientes, évolutives et agréables si elles ne savent pas créer un contexte soutenant ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne différencient pas les éléments limitants et soutenant l'auto-organisation collective ?
Comment pouvons-nous, dans la gestion collective du « NOUS », contribuer à faire de nos organisations des systèmes vivants et évolutifs ?

Ce chapitre pose les bases des concepts et des grands principes permettant de s'organiser ensemble au service d'intentions communes.

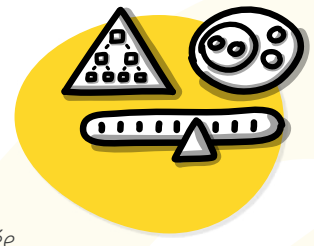
Ensemble, par nos intentions et nos méthodes collaboratives, nous pouvons contribuer à une gestion collective inspirante, efficiente, évolutive et agréable.

NOUS COLLABORATIF

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

ORGANISATION PARTAGÉE-DISTRIBUÉE & AGILE



S'organiser collectivement en partageant et distribuant les autorités et en s'adaptant avec souplesse dans un monde de plus en plus complexe et changeant

Organisation, projet, gouvernance, gestion de projet, partagée, distribuée, agile, auto-organisation, co-gestion, self-management et management constitutionnel, de quoi parlons-nous ?
Qu'est-ce qui évolue dans la manière de nous organiser ensemble ?

De plus en plus d'équipes réinventent leur manière de s'organiser ensemble. Les limites des approches classiques nous invitent à évoluer vers des modèles répondant mieux aux enjeux et besoins de notre époque. De nouveaux modèles de gouvernance et de gestion collective de projet permettent de répondre aux besoins organisationnels les plus courants en favorisant l'intelligence collective lors des réunions et des décisions. Ils permettent de s'adapter ensemble avec souplesse dans un monde de plus en plus complexe et changeant.

S'ORGANISER ENSEMBLE

Définir les termes organisation, projet, gouvernance, gestion de projet, partagée, distribuée, agile, auto-organisation, co-gestion et self-management

Il y a de nombreuses façons de définir ces concepts, voici les nôtres.

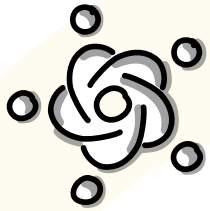
- Le terme « organisation » fait référence à un ensemble de personnes partageant un projet commun, que ce soit une entreprise, une institution, une association, une équipe, formelle ou informelle.
- Le terme « projet » fait référence à la projection dans le futur d'une intention de réaliser quelque chose.
- Le terme « gouvernance » fait référence à la manière de diriger et de gérer une organisation ou un projet et à la manière de prendre les décisions.
- Le terme « gestion de projet » fait référence à la manière de réaliser un projet, de l'intention à la concrétisation.

- Les termes « gouvernance partagée » ou « gestion de projet partagée » fait référence à un style de gouvernance d'organisation ou de gestion collective de projet dans lequel chaque membre de l'équipe est impliqué dans les décisions les plus stratégiques.
- Les termes « gouvernance distribuée » ou « gestion de projet distribuée » fait référence à un style de gouvernance d'organisation ou de gestion collective de projet dans lequel les décisions opérationnelles sont réparties entre les membres de l'organisation.
- Les termes « gouvernance agile » ou « gestion de projet agile » fait référence à un style de gouvernance d'organisation ou de gestion collective de projet soutenant l'adaptation continue à des conditions changeantes et complexes et à des relations d'interdépendance. Les approches agiles progressent par des séries d'itérations courtes plutôt que par une tentative de planification globale maitrisée.

- Le terme « auto-organisation » fait référence à la capacité d'un système à développer spontanément des structures ordonnées à travers les interactions dynamiques entre ses composants, sans contrôle centralisé ni intervention externe.
- Le terme « co-gestion » fait référence à un mode d'organisation où le pouvoir et les responsabilités de gestion sont partagés entre différentes parties prenantes qui participent conjointement aux prises de décision et à la gestion de l'organisation.
- Le terme « self-management » fait référence à la capacité d'une personne ou d'une équipe à gérer de manière autonome ses activités et à prendre ses propres décisions dans un cadre défini, tout en restant aligné avec les objectifs de l'organisation.
- Le terme « management constitutionnel » fait référence à un système d'auto-organisation où l'autorité n'est plus détenue par des personnes, mais par un ensemble de règles collaboratives explicites consignées dans une « constitution ». Cette approche établit un cadre de fonctionnement collaboratif clair qui définit les processus de prise de décision, la distribution des rôles et des responsabilités, ainsi que les différents mécanismes permettant la gestion de l'organisation. Dans ce système, chaque membre de l'organisation peut exercer son autorité de manière autonome dans le cadre de ses rôles, tout en étant guidé par des règles du jeu communes et transparentes. Le management constitutionnel remplace la hiérarchie des personnes par de multiples hiérarchies de processus et de rôles, permettant une organisation plus dynamique et adaptative où les besoins-tensions sont accueillis et traités grâce à des processus définis. La signature d'une constitution par une personne ayant auparavant l'autorité, transfert cette autorité aux règles collaboratives constitutionnelles. À noter que le non-respect de ces règles collaboratives peut être considéré comme de l'insubordination si la constitution est intégrée aux documents contractuels de l'organisation.

ÉCOCRATIE

L'approche de co-gestion de l'Écocratie intègre toutes ces notions en un système cohérent permettant de gérer une organisation et ses projets. La gouvernance partagée assure l'implication dans les décisions stratégiques. La gouvernance distribuée s'occupe de la répartition des décisions opérationnelles. L'agilité apporte la capacité d'adaptation continue. Le management constitutionnel apporte un cadre structurant qui définit les règles de collaboration. Au final, cette intégration permet l'auto-organisation par l'action autonome de personnes qui se self-managent tout en restant alignées avec les intentions et les objectifs de l'organisation.



Dans 20 ans, vous serez plus déçu par les choses que vous n'avez pas faites que par celle que vous avez faites.

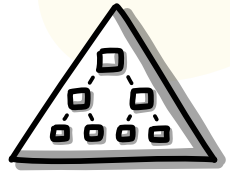
Alors sortez des sentiers battus.
Mettez les voiles.
Explorer. Rêver. Découvrez.

Marc Twain

CULTURE PYRAMIDALE

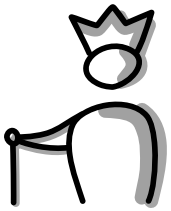
Percevoir le contexte, la culture et les limites des approches pyramidales

STRUCTURE PYRAMIDALE



Les entreprises basées sur des liens de subordination ont souvent une instance dirigeante (conseil d'administration, comité de direction, board, etc.). Dans les limites du cadre légal, ces personnes ont toutes les autorités sur l'organisation. Elles délèguent souvent la direction et la gestion générale de l'organisation à une personne : une directrice ou un directeur. Cette dernière délègue souvent la gestion d'aspects spécifiques à des managers tout en gardant l'autorité sur ce qu'ils font. Les managers gèrent leurs équipes en ayant autorité sur elles. Suivant la taille de l'organisation, il y a plusieurs niveaux de managers entre les équipes qui sont sur le terrain et la personne dirigeante.

PERSONNE DIRIGEANTE



Sauf si l'organisation a un conseil d'administration et dans les limites du cadre légal, la personne dirigeante a toutes les autorités sur l'organisation. Elle peut les déléguer ou non. Si elle ne les délègue pas, toutes les décisions stratégiques doivent remonter à elle. Suivant la taille de l'organisation, cela peut représenter beaucoup de décisions à prendre et beaucoup d'informations à collecter pour que celles-ci soient pertinentes. La grande quantité de décisions à prendre peut-être la source de beaucoup de charges mentales et de stress.

Dans ce type de management pyramidal, la personne dirigeante ou le conseil d'administration peut être complètement déconnecté de ce qui se passe sur le terrain. Depuis leur tour d'ivoire, il est difficile de prendre des décisions pertinentes pour les personnes qui sont sur le terrain sans savoir ce qui s'y passe concrètement et les problèmes que les équipes et personnes rencontrent. Les décisions prises peuvent se retrouver absolument inapplicables pour les équipes et les solutions ne pas répondre à leurs besoins. La non-prise en compte des besoins des personnes qui sont sur le terrain peut être source de dysfonctionnements organisationnels et source de souffrance pour les personnes.

MANAGERS

Les managers sont en charge de gérer des équipes s'occupant d'aspects spécifiques de l'organisation. Leurs décisions et leurs tâches de management peuvent être nombreuses et demander un grand nombre de compétences différentes : gestion de projet, négociation, gestion des personnes et des relations, gestion financière, etc.

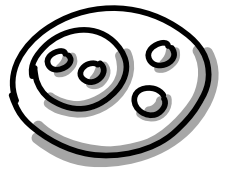
Les managers font le lien entre la personne dirigeante et les équipes sur le terrain, en donnant par exemple des objectifs à atteindre et des délais. Comme pour la personne dirigeante, la grande quantité de décisions à prendre peut aussi être source de charge mentale et de stress. Ils font aussi le lien entre les équipes de terrain et la personne dirigeante, en transmettant les informations et les besoins des équipes pour que les prises de décisions puissent être pertinentes et applicables. Si la circulation descendante des informations et des besoins fonctionne généralement bien (de la personne dirigeante vers le terrain), la transmission ascendante des informations et des besoins est souvent lacunaire (du terrain vers la personne dirigeante). Souvent, devant la quantité de tâches à accomplir et le besoin d'être bien perçu par la personne dirigeante - celle qui leur accorde un statut social et un salaire - les managers peuvent avoir tendance à favoriser la satisfaction de la personne dirigeante au détriment des personnes sur le terrain.

En cas de dysfonctionnements dans une structure pyramidale, le système peut se retrouver dans l'incapacité de les résoudre par manque de mécanisme d'ajustement. Les personnes qui perçoivent les dysfonctionnements ne disposent pas des autorités ou de mécanismes organisationnels pour le faire et les personnes qui ont les autorités pour résoudre ces dysfonctionnements, les dirigeant·es ou managers, ne savent potentiellement pas qu'ils existent, ce qui les cause réellement ou ce qui permettrait de les résoudre de manière pertinente. Ce type de structure, bien qu'encore dominante, montre de plus en plus ses limites face aux enjeux actuels de complexité, d'innovation et d'agilité. Pour relativiser, il arrive que ce modèle d'organisation fonctionne très bien, notamment lorsque les personnes dirigeantes et les managers font preuve de qualités autant sur le plan organisationnel que sur le plan humain.

CULTURE HOLARCHIQUE AGILE

Percevoir le contexte, la culture et les possibilités des approches holarchiques agiles

STRUCTURE HOLARCHIQUE AGILE EN RÈGLES, CERCLES ET RÔLES



Les approches holarchiques agiles proposent des méthodes organisationnelles très différentes. Différentes par leur état d'esprit, par leurs rapports d'équivalence, par leur recours à l'intelligence collective, par les responsabilités et les autorités conférées aux cercles et aux rôles qui soutiennent la direction (choix des intentions communes) et la gestion de l'organisation et de ses projets. Différentes par l'importance qu'elles accordent à écouter les informations et les besoins tant pour le bon fonctionnement de l'organisation dans son ensemble que pour le bon fonctionnement de chacun de ses éléments et de ses parties prenantes, les équipes, les personnes, les fournisseurs et client·es.

HOLARCHIE ET HOLON

La structure pyramidale basée sur des liens de subordinations est remplacée par une structure holarchique composée de cercles et de rôles imbriqués. Le mot « holarchie » vient de « holon », où un holon est un « tout », composé de « tout plus petits » et faisant partie de « tout plus grand ». Chaque cercle et chaque rôle fournit des fonctionnalités au service du système-organisation. Ces offres de services des cercles et rôles peuvent servir l'organisation dans son ensemble ou être à destination d'autres cercles ou rôles, ou d'autres parties prenantes externes, qu'elles soient fournisseurs ou client·es.

La logique holarchique est très en lien avec la logique systémique, une logique qui s'intéresse au système, à ses éléments et aux liens entre eux. Nous pouvons illustrer la logique holarchique avec l'être humain ou la société humaine. L'être humain est un tout, composé de tous plus petits, des organes, eux-mêmes composés de tous plus petits, des cellules, elles-mêmes composées de tous plus petits, molécules, atomes, etc. Il fait aussi partie d'un tout plus grand, la communauté des humains qui l'entoure, des voisins faisant partie d'un tout plus grand, un quartier faisant partie d'un tout plus grand, une ville, une région, un pays, etc.

Le bon fonctionnement d'un holon plus complexe implique le bon fonctionnement des holons qui le composent. Pour que l'être humain fonctionne bien, ses organes doivent bien fonctionner. Ce qui implique d'en prendre soin, d'écouter les signaux, les informations et les besoins des organes qui composent le système ainsi que de l'environnement dans lequel il évolue, nous indiquant ce qui doit être fait pour maintenir le bon fonctionnement, pour le rétablir ou pour évoluer vers un nouveau fonctionnement.

Dans une organisation, cela implique d'écouter l'ensemble des différents holons.

À l'interne, il s'agit autant des informations et des besoins du système dans son ensemble, le holon représentant l'organisation dans son ensemble, que des informations et des besoins des éléments qui le composent, les holons spécifiques représentant les équipes et les personnes. À l'externe, il s'agit des informations et des besoins des éléments dont elle fait partie, les holons représentant le contexte naturel, social et économique dans lequel l'organisation évolue.

Cette écoute et cette prise en compte des informations et des besoins systémiques des différentes parties prenantes marquent une différence majeure entre la culture pyramidale classique et la culture holarchique.

Pour nuancer, la culture holarchique agile n'est pas nécessairement pour tout le monde. Pour fonctionner, elle peut demander un haut niveau de maturité cognitive et émotionnelle des membres, une maturité que peu de personnes ont lorsqu'elles commencent avec ces approches. En même temps, ces approches créent des conditions favorables à leur développement.

Le tout est plus grand que la somme des parties.

Aristote

ÉVOLUTIONS CULTURELLES

Percevoir les différences entre culture pyramidale et culture holarchique agile

ÉTAT D'ESPRIT ET CULTURE PYRAMIDALE

La culture pyramidale s'ancre généralement dans :

- Une vision où le leader est censé « tout savoir » et avoir toutes les réponses.
- Une tendance à la centralisation des informations comme source de pouvoir.
- Une logique où le contrôle et la protection des acquis dominent.
- Une culture de la planification et des risques maitrisés, « prévoir et contrôler ».
- Une logique de confiance a posteriori.
- Une structure rigide basée sur des liens de subordination.
- Un système basé sur le « pouvoir sur » favorisant des relations gagnant-perdant et perdant-perdant.
- Des règles de fonctionnement imposées ou implicites.
- Une orientation problèmes et causes (tendance à focaliser sur les problèmes).
- Une résistance au changement pour protéger les positions acquises.

Circulation de l'information

- Transmission descendante efficace, mais remontée d'information lacunaire.
- Rétention d'information comme source de pouvoir.

Prise de décision

- Management et décisions centralisés, parfois déconnectés des besoins du terrain.
- Solutions souvent inapplicables par manque de connaissance du terrain.
- Processus de décision uniformes quel que soit l'enjeu (tout remonte aux personnes dirigeantes).
- Lenteur du processus décisionnel dû aux validations multiples.
- Est interdit tout ce qui n'est pas explicitement autorité.

Adaptabilité

- Difficulté à s'adapter rapidement aux changements.
- Rigidité structurelle face aux besoins d'évolution.
- Innovation freinée par les processus de validation.

Impact humain

- Tendance à favoriser le triangle dramatique (victime, persécuteur·trice, sauveur·euse).
- Insécurité relationnelle due aux règles implicites et aux jeux de pouvoir.
- Charge mentale et stress important pour les dirigeants et managers.
- Conflits de loyauté pour les managers (entre direction et équipes).
- Infantilisation potentielle des équipes.

ÉTAT D'ESPRIT ET CULTURE HOLARCHIQUE AGILE

La culture holarchique agile s'ancre généralement dans :

- Une vision basée sur l'intelligence collective.
- Une distribution transparente des informations pour soutenir l'auto-organisation.
- Une logique où les contributions et le partage sont naturels.
- Une culture d'expérimentation et du droit à l'erreur, d'adaptation continue et d'itération, « ressentir et ajuster », « tester et améliorer ».
- Une logique de confiance a priori.
- Une structure souple basée sur des relations d'équivalence et des rôles évolutifs.
- Un système basé sur le « pouvoir de, avec et au service » favorisant des relations gagnant-gagnant-gagnant.
- Des règles explicites et co-construites.
- Une orientation solution et effet (tendance à focaliser sur les effets désirés).
- Une valorisation des tensions et besoins comme source d'évolution.

Circulation de l'information

- Circulation multidirectionnelle de l'information.
- Partage transparent de l'information pour soutenir l'intelligence collective.

Prise de décision

- Management et décisions décentralisés, prises au plus près du terrain dans le cadre des autorités partagées et distribuées aux cercles et aux rôles.
- Solutions co-construites par ceux qui vivent les situations.
- Processus de décision adaptés aux enjeux (stratégiques/opérationnels).
- Processus décisionnels fluides et pertinents grâce aux autorités partagées et distribuées.
- Est autorisé tout ce qui n'est pas explicitement interdit.

Adaptabilité

- Capacité d'adaptation rapide aux changements.
- Flexibilité structurelle grâce aux règles, cercles et rôles évolutifs.
- Innovation facilitée par l'autonomie et l'expérimentation.

Impact humain

- Tendance à favoriser le triangle vertueux (créateur·trice vulnérable, affirmé·e, soutenant·e).
- Sécurité relationnelle basée sur des règles explicites.
- Distribution de la charge mentale et du stress à travers les rôles.
- Clarté des attentes et des engagements via les règles, cercles et rôles.
- Développement du leadership et du followership à tous les niveaux.

Plus vous descendez les décisions dans l'organisation, plus elles sont susceptibles d'être bonnes.

Robert Townsend

VARIÉTÉ DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES

Différencier plusieurs risques liés aux méthodes d'organisation collective

Au-delà de la comparaison entre les structures pyramidales et les structures holarchiques agiles, nous pouvons observer différentes tendances dans la manière dont les groupes s'organisent.

APPROCHE VERTICALE

Centraliser les décisions sur une personne

Certains groupes, typiquement dans l'approche pyramidale des entreprises, toutes les personnes passent par une seule personne pour décider, que cela leur soit imposé ou non. Cette centralisation peut générer beaucoup de stress et de charge mentale pour cette dernière. De plus, cette approche a de grandes chances d'être limitée à de petites organisations. Sans quoi, la charge mentale et la complexité des décisions deviennent difficilement gérables pour une seule personne.

APPROCHE HORIZONTALE

Centraliser les décisions sur le collectif

Certains groupes, typiquement dans l'approche horizontal des associations, les personnes s'organisent en prenant toutes les décisions collectivement. Si cette approche peut favoriser l'intelligence collective, le temps nécessaire pour décider peut rapidement devenir important, voire ingérable lorsque toutes les décisions sont prises ainsi. Cela peut fonctionner avec de petites équipes, mais cette forme de décision centralisée sur le collectif est potentiellement limitée à des structures réduites et sera plus difficile à mettre en œuvre dans de grandes organisations, en particulier dans un monde complexe et en évolution rapide.

APPROCHE DISTRIBUÉE LIBERTAIRE

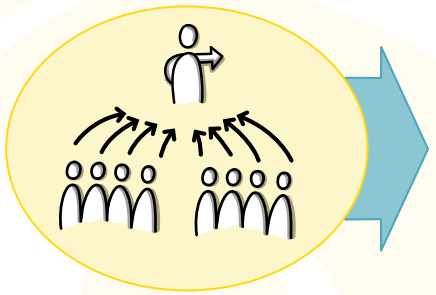
Distribuer les décisions aux personnes qui font concrètement les choses

Certains groupes, typiquement dans l'approche anarchique libertaire, choisissent de s'organiser de manière décentralisée, en distribuant les décisions aux personnes qui font les choses sans poser de cadre méthodologique. Avec une culture et des valeurs fortes, cela peut bien fonctionner. Cependant, le manque d'alignement collectif inhérent à cette approche risque de mener à une dispersion des énergies, potentiellement source d'inefficacité, d'inefficience, voire de situations difficiles à gérer.

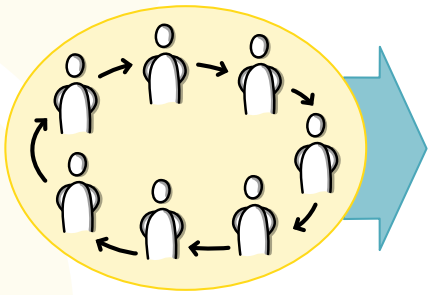
APPROCHE HOLARCHIQUE AGILE

Partager et distribuer les décisions au service d'intentions communes

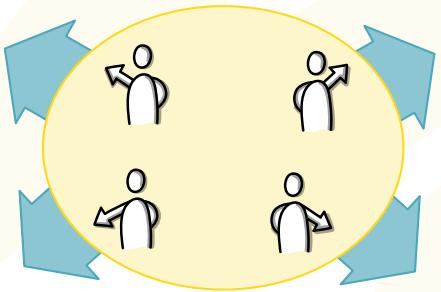
Dans certains groupes, l'organisation repose sur des méthodologies collaboratives systémiques comme l'Holacracy ou l'Écocratie. Ces méthodologies se basent sur le partage et la distribution de l'autorité, l'explicitation des règles collaboratives et l'adaptation évolutive de l'organisation.



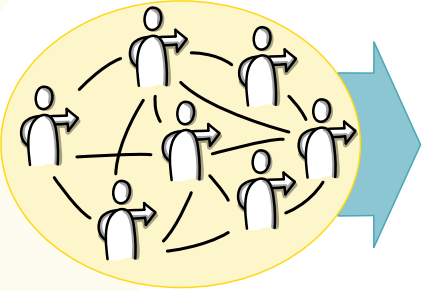
APPROCHE VERTICALE



APPROCHE HORIZONTALE



APPROCHE DISTRIBUÉE LIBERTAIRE



APPROCHE HOLARCHIQUE AGILE

MANAGEMENT PARTAGÉ-DISTRIBUÉ AU SERVICE

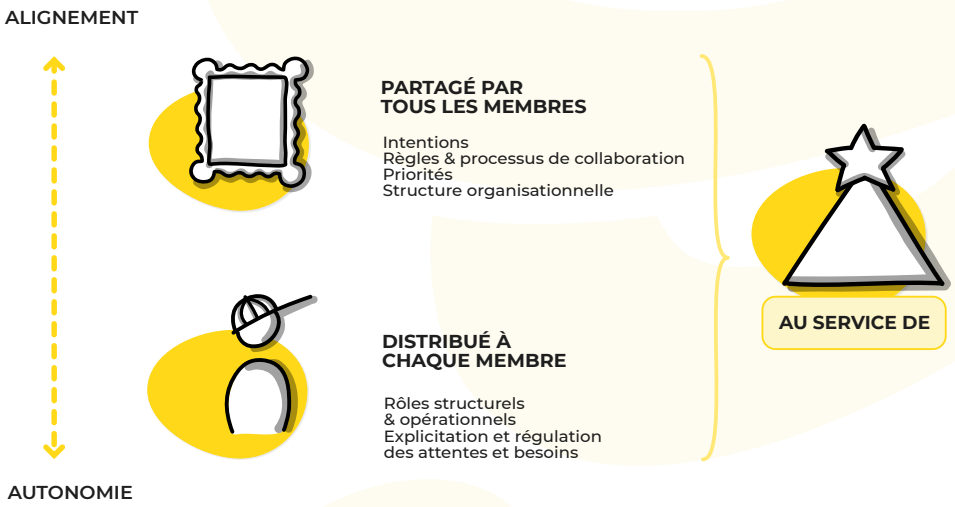
Avec cette approche, le système est dirigé par les intentions communes. Toutes les actions, individuelles et collectives, sont mises à leur service. Les règles de collaboration sont explicites et chaque membre peut contribuer à les faire évoluer.

L'Écocratie repose fondamentalement sur une logique de « pouvoir au service », visant un équilibre dynamique entre :

- Le « **pouvoir avec** », le partage des autorités stratégiques permettant de maintenir un alignement sur les intentions et les stratégies communes.
- Le « **pouvoir de** », la distribution des autorités opérationnelles permettant de focaliser sur la mise en œuvre et libérant l'autonomie opérationnelle.

Les autorités sont partagées sur les enjeux transversaux et distribuées sur des sujets spécifiques pour responsabiliser et autonomiser chacun·e dans son domaine. Chaque rôle explicite et régule ses différents besoins, ce qui permet de contribuer individuellement et collectivement à cheminer dans une même direction.

Les modalités de prises de décisions et les personnes impliquées sont clarifiées aux différents niveaux de l'organisation. Les prises de décisions stratégiques se font généralement collectivement. Les prises de décisions opérationnelles se font généralement directement dans les équipes ou par les personnes ayant autorité, quitte à consulter les parties prenantes.



Les fonctions de management sont partagées et distribuées de plusieurs manières :

- Pour maintenir l'alignement, elles sont partagées par tous les membres de l'organisation, via des intentions communes, des règles et des processus de collaborations, des priorités communes et une structurelle organisationnelle pour lesquels chacun·e peut faire des propositions d'amélioration.
- Pour libérer les actions autonomes, elles sont distribuées à plusieurs rôles structurels (rôle source, rôle pilotage, rôle représentation, rôles facilitation et rôle mémoire), ainsi qu'à des cercles et des rôles opérationnels.

Cette manière de s'organiser permet de réduire les tâches habituelles de management des personnes dirigeantes et managers classiques, libérant du temps pour des tâches opérationnelles.

Dans le cadre de ses rôles et dans la limite des cadres explicites établis collectivement, chaque personne a l'autorité de prendre toute décision et de réaliser toute action au service des intentions communes, au service des autres cercles et rôles, et au service des parties prenantes, un « pouvoir de », « au service de ». Au sein de ses cercles, chaque personne a l'autorité de proposer des évolutions de la structure en règles, cercles et rôles, ces propositions se valident collectivement au sein du cercle, à nouveau dans une logique de rester au service de l'organisation et de ses parties prenantes internes et externes, un « pouvoir avec », « au service de ».

A travers cette double dynamique, l'Écocratie vise à libérer l'autonomie et l'initiative en laissant chacun·e libre de décider et de faire autant que possible par elle-même, dans la limite des règles collaboratives et en restant vigilant à l'impact de ces actes sur les autres.

DÉFIS ÉVOLUTIFS

Percevoir les défis à relever pour pratiquer l'Écocratie

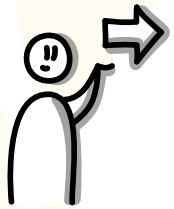
Comment évoluer d'un management pyramidal vers une gouvernance partagée-distribuée et agile basée sur des règles et des processus collaboratifs, des rôles structurels, des cercles et rôles opérationnels ?

Gouvernance collective washing

Attention, il ne suffit pas de représenter une organisation avec une structure holarchique pour pouvoir dire qu'elle fonctionne en gouvernance partagée-distribuée et agile. La représentation visuelle avec des cercles et des rôles imbriqués n'est qu'une façade si elle n'est pas accompagnée d'une réelle transformation de la culture et des pratiques collaboratives.

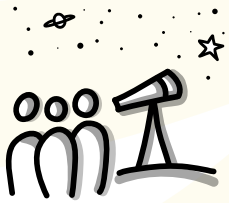
La pratique de l'Écocratie est un chemin comportant de nombreux défis.

DÉFIS INDIVIDUELS



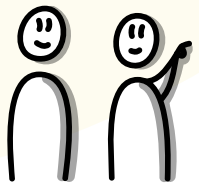
- S'approprier de nouvelles manières de penser.
- Développer la conscience de soi et sa capacité d'autorégulation.
- Oser prendre des initiatives et assumer ses responsabilités.
- Apprendre à lâcher-prise sur les activités des autres.
- Cultiver l'équilibre entre affirmation de soi et écoute des autres.
- Gérer ses propres résistances au changement.
- Développer sa capacité à donner et recevoir du feedback.

DÉFIS CULTURELS



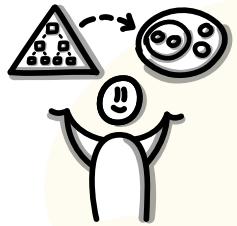
- Sortir des réflexes de subordination.
- Faire évoluer les mentalités à tous les niveaux.
- Accepter que le changement et les apprentissages prennent du temps.

DÉFIS COMPORTEMENTAUX



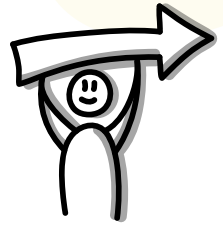
- Développer de nouvelles compétences relationnelles et collaboratives, notamment l'expression claire des besoins et des propositions, le leadership et le followership.

DÉFIS OPÉRATIONNELS



- Gérer la coexistence temporaire des deux systèmes.
- Maintenir la clarté des processus pendant la transformation.
- Assurer la continuité des activités pendant le changement.

DÉFIS D'ACCOMPAGNEMENT



- Former et soutenir les équipes et les personnes dans la durée.
- Maintenir le sens et la motivation malgré les difficultés.

ÉVOLUTION DES ASPIRATIONS COLLABORATIVES

Prendre en compte les attentes collaboratives des personnes

Les attentes des personnes envers les organisations évoluent. Au-delà des défis que cela peut représenter, la pratique de l'Écocratie est aussi un opportunité de répondre aux nouvelles attentes des personnes en terme de collaboration.

Sens et alignement des valeurs

- Donner du sens à nos activités.
- Œuvrer dans une organisation dont les intentions et les méthodes de gestion sont claires, inspirantes et alignées avec nos valeurs personnelles.
- Contribuer à relever les défis environnementaux et sociétaux actuels.

Autonomie et responsabilisation

- Disposer d'un réel pouvoir d'agir.
- Bénéficier de responsabilités et d'autorités claires et pertinentes.

Organisation et structure

- Bénéficier de priorités collectives claires et pertinentes.
- Bénéficier d'une structure organisationnelle et de règles claires et pertinentes.
- Bénéficier de réunions dynamiques, efficientes et agréables.
- Bénéficier de prises de décisions fluides et pertinentes.
- Avoir accès aux informations de manière transparente.

Relations et collaboration

- Vivre des collaborations agréables, fluides et authentiques basées sur l'écoute mutuelle, l'entraide et la confiance.
- Collaborer dans des rapports d'équivalence.
- Bénéficier d'une réelle sécurité relationnelle.
- Être reconnu·e et valorisé·e pour nos contributions.

Développement et évolution

- Pouvoir développer notre potentiel.
- Expérimenter et apprendre de nos erreurs.
- Contribuer à l'amélioration et à l'adaptation continue de l'organisation.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La culture holarchique se distingue par son approche d'auto-organisation basée sur des règles collaboratives explicites qui intègrent de nombreux mécanismes d'ajustement.
- Une structure holarchique favorise la circulation multidirectionnelle de l'information, la prise de décision décentralisée et l'adaptabilité, tout en distribuant la charge mentale.
- L'Écocratie intègre plusieurs approches (gouvernance partagée, distribuée, agile) permettant l'équilibre entre alignement collectif et autonomie individuelle.
- La transformation vers ces nouveaux modèles implique une évolution sur les 4 cadrant de l'approche intégrale : individuel (conscience et autorégulation), culturel (mentalités collectives), comportemental (compétences collaboratives) et opérationnel (méthodes et processus).
- La gouvernance partagée-distribuée et agile (Holacracy, Écocratie) a le potentiel de mieux répondre aux défis et aux attentes collaboratives de notre époque.

POUR ALLER PLUS LOIN

Laloux F. 2015. ***Reinventing Organisation : Vers des communautés de travail inspirées***
Chiquet B.M. & Appert E. 2013. ***Une nouvelle technologie managériale - L'Holacracy***
Claude A. 2019. ***L'art de devenir une équipe agile***
Getz I. & Carney B.M. 2016. ***Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises***
Zobrist J.F. 2014. ***La belle histoire de Favi : L'entreprise qui croit que l'homme est bon***
Laloux F. 2014. ***Conference "Reinventing Organizations"*** en français ***(vidéo)***
Getz I. 2013. ***Libérer l'entreprise*** ***(vidéo)***
Zobrist J.F. 2014. ***L'entreprise libérée par la confiance*** ***(vidéo)***
Robertson B. 2015. ***Holacracy : New Management System*** | Talks at Google ***(vidéo)***

ÉCUEILS & LEVIERS COLLABORATIFS

Utiliser des stratégies pour relever les défis collaboratifs les plus courants et prévenir les complications inutiles

Qui n'a pas vécu des expériences dans lesquelles l a dynamique collaborative posait problème ?
Qui n'a pas vécu des difficultés liées à une gestion trop autoritaire ou à la lenteur d'un fonctionnement collectif ?
Qui ne s'est pas frotté à la complexité du facteur humain ?
Comment faire pour traverser les tensions et conflits constructivement, sans que cela dégénère inutilement ?
Qu'existe-t-il aujourd'hui pour répondre aux besoins organisationnels et humains avec efficience ?

La variété des difficultés collaboratives est tellement vaste qu'elle remplit déjà de très nombreux livres sur le sujet. Voici quelques dysfonctionnements courants dans les dynamiques collaboratives.

DYSFONCTIONNEMENTS COURANTS

Freins à une gestion collective inspirante

- Différence de valeurs.
- Écart entre les discours et les pratiques.

Freins à une gestion collective efficiente

- Gestion trop autoritaire et centralisée sur une personne.
- Gestion trop horizontale autoritaire et centralisée sur l'équipe.
- Réunions trop longues et improductives.
- Décisions insatisfaisantes.
- Manque d'efficacité dans les projets.
- Manque de clarté sur les priorités.
- Flou sur les responsabilités et les rôles.
- Trop de niveaux de validation.
- Règles inadaptées (trop rigides ou trop informelles).
- Absence de cadre clair pour la prise de décision collective.
- Manque de prise d'initiative.

Freins à une gestion collective évolutive

- Rigidité organisationnelle.
- Manque d'anticipation, tout dans l'urgence.
- Difficulté à gérer les imprévus.

Freins à une gestion collective agréable

- Attitudes individuelles désagréables et insécurisantes.
- Manque de confiance et contrôle excessif.
- Abus de pouvoir.
- Manque de transparence.
- Communication conflictuelle.
- Tensions et conflits non traités.

L'Écocratie visant une gestion collective inspirante, efficiente, évolutive et agréable, voici quelques freins et leviers structurés selon ces 4 critères.

FREINS À UNE GESTION COLLECTIVE INSPIRANTE

PERSONNE FONDATRICE ET DIRIGEANT·E

Difficultés

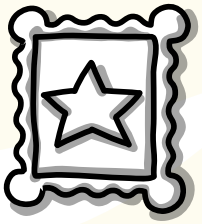
Des difficultés peuvent venir d'une personne dirigeante, formelle ou informelle, qui se perçoit comme supérieure ou toute puissante, qui centralise les décisions et ne partage pas l'autorité, qui fait croire à un fonctionnement participatif sans réellement le faire, qui contrôle tout, s'invite dans toutes les décisions, qui donne des libertés provisoires, mais qui reprend le contrôle lorsque ça ne va pas dans sa direction, qui est très exigeante envers elle-même et a des attentes d'engagement similaires extrêmes.

Leviers

Plusieurs leviers permettent de réduire ou d'éviter ces difficultés. Il est possible de s'assurer de la volonté et de l'engagement de cette personne à partager et distribuer l'autorité, lui demander de clarifier son intention et sa stratégie pour le faire, l'accompagner à clarifier ses limites et à lever ses freins, la rendre attentive au fait que la gestion collective est un chemin et qu'il n'y a pas forcément de retour, de s'engager sur des règles du jeu collaboratives en utilisant une constitution.

CADRE INTENTIONNEL ET VALEURS

Difficultés



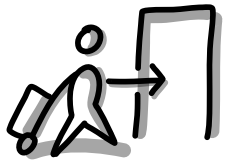
Des difficultés peuvent venir d'un manque de clarté et d'alignement sur les intentions communes, les valeurs et leurs principes de mise en pratique, d'une mauvaise prise en compte des visions du monde, des systèmes de valeurs, de la subjectivité des mots, d'un manque d'intentions écrites, d'entrée de personnes avant d'avoir rédigé les documents fondateurs, d'un manque de cadrage sur le modèle de gouvernance, la forme juridique, le modèle économique, les investissements nécessaires, le lieu, la temporalité et le rythme du projet.

Leviers

Plusieurs leviers permettent de réduire ou d'éviter ces difficultés. Il est possible de s'accorder et de définir clairement par écrit les intentions communes grâce à un cadre intentionnel et un cadre collaboratif, de prendre le temps d'échanger et de s'accorder sur la signification des mots, de vérifier l'alignement des intentions, des valeurs et des principes avec celles des personnes. Il est important de clarifier le cadre de l'organisation ou du projet, les éléments clés qui ne sont pas négociables et ceux qui le sont, le modèle de gouvernance, la forme juridique, le modèle économique, les investissements nécessaires, le lieu, la temporalité et le rythme.

SÉLECTION ET INCLUSION DES MEMBRES

Difficultés



Des difficultés peuvent venir de l'illusion de pouvoir inclure tout le monde sans aucune limite ni condition. Un manque de processus et de critères de sélection des nouveaux membres expose le groupe à inclure des membres qui ne sont pas compatibles avec les intentions communes, avec les autres personnes ou avec le modèle de gouvernance, de leur ouvrir trop tôt l'accès au droit d'objection ou encore d'inclure un trop grand nombre de nouveaux membres à la fois et de négliger les besoins d'accompagnement pour intégrer l'équipe et sa culture collaborative.

Leviers

Il est possible de fournir une documentation d'information générale décrivant la culture organisationnelle aux personnes qui souhaitent rejoindre l'équipe, un livret d'accueil indiquant des éléments clés tels que le cadre intentionnel et le cadre collaboratif, un cadre clair avec des droits et devoirs, qui plait ou non, qui permet de «filtrer» les personnes, de définir un processus de sélection et d'inclusion en plusieurs étapes progressives permettant d'intégrer des membres qui s'intègrent bien dans l'équipe, de mettre en place un système de formation et d'accompagnement en interne, d'attendre quelque temps avant de permettre la participation sur des enjeux hautement stratégiques, d'attendre avant de donner le droit d'objection.

FREINS À UNE GESTION COLLECTIVE EFFICIENTE

RESPONSABILITÉS ET AUTORITÉS

Difficultés

Des difficultés peuvent venir du flou sur les responsabilités et les autorités, d'un déséquilibre dans la distribution de l'autorité et du pouvoir, de personnes qui ont du mal avec l'autorité ou les figures d'autorité, qui font de la défiance de principe, du flou sur les modalités de prises de décisions, sur les parties prenantes à impliquer, d'une méthode d'organisation et de règles rigides, inutiles ou dépassées, de l'impossibilité pour les membres de faire évoluer la structure organisationnelle déficiente, de difficulté à s'adapter aux changements internes et externes.

Leviers

Plusieurs leviers permettent de réduire ou d'éviter ces difficultés. L'Écocratie propose une méthode d'organisation permettant de clarifier, de structurer et de faire évoluer l'organisation en fonction de ses besoins et de ses enjeux. Elle permet de créer un système vivant et évolutif, en distribuant les responsabilités et les autorités, l'organisation permet aux membres de participer à définir les grands objectifs et les priorités, d'ajuster la structure organisationnelle, les règles, cercles et rôles, de les rendre utiles et pertinents.

FORMALISATION ET INFORMATION

Difficultés

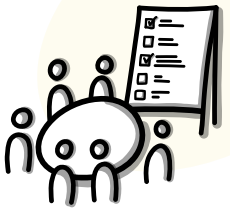
Des difficultés peuvent venir du fait de ne pas écrire ou partager les informations, les règles du jeu, les intentions, les attentes relationnelles, les priorités, les règles de prises de décisions, les responsabilités, les autorités. S'accorder uniquement par oral expose les parties prenantes à avoir des souvenirs différents quant aux prises de décisions, des informations importantes manquantes ou approximatives.

Leviers

Il est possible de documenter les informations stratégiques structurantes de manière suffisamment précise, sans en écrire trop ni trop peu, d'utiliser un système d'information et de suivi tenu à jour en continu, d'utiliser des règles du jeu collaboratives basées sur une constitution écrite.

RÉUNION, DÉCISION ET HORIZONTALITÉ

Difficultés



Des difficultés peuvent venir du fait d'avoir du mal à tenir des réunions, des échanges et des prises de décisions efficientes. Qui n'a jamais vécu des réunions, des discussions et des décisions difficiles, épuisantes, improductives, et ressenti de la confusion et des illusions au sujet de l'horizontalité ? En confondant la relation d'équivalence au pouvoir avec le principe de co-décision systématique, il est aisé de tomber dans le piège de croire qu'il est possible de tout décider tous ensemble, dans une recherche systématique de consensus. Certaines personnes peuvent idéaliser un fonctionnement sans chef ni leadership.

Leviers

Plusieurs leviers permettent de réduire ou d'éviter ces difficultés. L'Écocratie propose des processus de réunions, structurant les prises de parole et les processus décisionnels. Cette approche tend à trouver un équilibre pertinent entre décider seul·e, décider ensemble et laisser d'autres décider, en cultivant des espaces personnels de leadership et de followership. En utilisant les différents modes de prises de décision là où ils sont le plus pertinents, en invitant les personnes à décider seules lorsque cela n'a pas ou peu d'enjeu sur les autres, en leur demandant de cibler les demandes d'avis vers les personnes impactées ou ayant de l'expertise.

FREINS À UNE GESTION COLLECTIVE ÉVOLUTIVE

TOUS FANS DE LA GOUVERNANCE COLLECTIVE

Difficultés

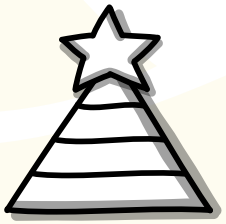
Des difficultés peuvent venir de la croyance que la gestion collective plait ou plaira à tout le monde. L'expérience montre que ce n'est pas le cas. Cette approche ne correspondant pas aux attentes de toutes et tous, elle peut conduire à des départs qui s'avèrent parfois difficiles.

Leviers

Il est possible d'accueillir et d'accepter cette réalité, certaines personnes n'aiment pas cette manière de s'organiser collectivement et quitteront l'organisation ou le projet. Il est possible d'initier ou de faire évoluer l'organisation en douceur, de décider en consultant l'ensemble du système pour faire ce qui est le plus juste pour lui, d'annoncer que ces approches ne plaisent pas à toutes les personnes, de mettre en place une manière de soutenir celles qui en ont besoin et d'accompagner les éventuels départs en douceur.

FINALITÉS ET STRATÉGIES

Difficultés



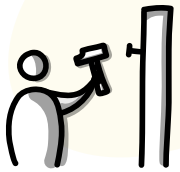
Des difficultés peuvent venir d'une confusion entre intentions et stratégies, les intentions et objectifs de l'organisation ou de l'équipe et les moyens permettant de les atteindre. La gouvernance collective est un moyen, une stratégie visant à nous organiser ensemble en vue de réaliser des projets, ce n'est en aucun cas un but en soi.

Leviers

Plusieurs leviers permettent de réduire ou d'éviter ces difficultés. Il est possible de définir les besoins organisationnels, de vérifier si la gouvernance collective propose des stratégies qui permettent d'y répondre, afin que les stratégies soient au service de la réalisation des intentions et non l'inverse...

CHEMIN & COMPÉTENCES

Difficultés



Des difficultés peuvent venir d'une vision inadéquate, lacunaire, erronée des compétences en gestion néces-saires pour changer de modèle organisationnel. Des difficultés peuvent venir de l'incompétence incons-ciente, d'un manque de compétence en gestion collective, en communication et en facilitation. Des personnes qui se lancent sans se former, qui se disent qu'elles savent déjà, en ayant lu un livre par exemple, « Reinventing organizations » de Frédéric Laloux, ou regardé les vidéos théoriques d'un MOOC.

D'autres peuvent venir du fait de rester bloqué·e dans de vieux schémas, « on a toujours fait comme ça », « je ne vois pas pourquoi on ferait autrement ! », « on n'a pas besoin de ça ! », « ça prend trop de temps », en oubliant l'énergie dépensée à débattre et à convaincre, inconscient·e du temps et de l'argent gaspillé avec les coûts cachés liés aux dysfonctionnements organisationnels. Ou encore de ceux et celles qui veulent des résultats immédiats, « toujours plus », « toujours mieux », « plus vite », « ça va être rapide, c'est facile », les injonctions « soit souverain, agile, responsable, autonome », inconscient·es que la gestion collective est un chemin qui peut demander du temps, de l'engagement et de la persévérance, que nous ne partons pas tous du même endroit ni avec les mêmes besoins.

Leviers

Plusieurs leviers permettent de réduire ou d'éviter ces difficultés. Il est possible de choisir d'investir le temps et l'argent pour être accompagné à démarrer sur de bonnes bases, dans de bonnes conditions, d'opérer une transformation en douceur, rapidement ou progressivement selon les besoins et le contexte. Il est également possible de commencer par explorer et expérimenter sur des formations courtes pour vérifier le potentiel et la pertinence de ces approches. Se faire accompagner par une tierce personne de confiance compétente soutient les prises de consciences individuelles et collectives, permet de dépasser les résistances, de clarifier les intentions, de définir une structure organisationnelle de base, de prendre de nouvelles habitudes. C'est l'occasion de monter en compétence tant pour les participant·es que pour les personnes qui assurent la facilitation ou la formation des membres, de s'améliorer jusqu'à atteindre les résultats souhaités. En cultivant un état d'esprit apprenant, en cherchant à s'observer et à s'améliorer tout au long du processus, ces difficultés seront largement réduites.

FREINS À UNE GESTION COLLECTIVE AGRÉABLE

FACTEUR HUMAIN, ATTITUDES INDIVIDUELLES, COMMUNICATION ET ÉGOS

Difficultés

Des difficultés peuvent venir d'un manque de sécurité psychologique, d'un manque de cadre sur les attitudes relationnelles attendues, de manque de prise en charge des besoins et de peur des conflits. Le manque de connaissance de soi, d'intelligence émotionnelle ou interpersonnelle, des problèmes de communication, de jeux de pouvoir, de jeux gagnant-perdant, de jeux psychologiques de type persécuteur·trice, sauveur·euse et victime, de réflexe de domination, de soumission, de lutte et fuite génèrent différents problèmes de communication et de collaboration. Il en est de même pour les prêts d'intention, les distorsions et interprétations de la réalité, les dynamiques contraignantes, les différences de logique et de traitement de l'information.

Leviers

Il est possible d'apprendre à accueillir les points de vue, les émotions et les besoins, à communiquer de manière habile et propre, en questionnant, en évitant de projeter notre carte du monde sur les autres, de traiter les besoins, de résoudre les tensions et conflits, d'ouvrir des temps de rencontre pour prendre soin des relations, de mettre en place un cadre collaboratif clair, un système de résolution de conflits, de définir des limites qui mèneraient à l'exclusion. Les attitudes individuelles contributives sont une clé majeure pour bénéficier de l'intelligence collective.

PROCESSUS & FACTEUR HUMAIN

Difficultés

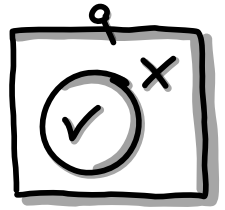
Des difficultés peuvent venir du fait de croire qu'en appliquant strictement les méthodes et processus tout va bien se passer et qu'il n'y aura plus aucun problème. L'expérience montre que cela ne suffit généralement pas, que les appliquer avec rigidité sans prêter attention à l'humain peut être totalement contre-productif, qu'ils ne pallient pas forcément toutes les difficultés liées au facteur humain, qu'ils ne sont pas des solutions miraculeuses sur nos dysfonctionnements personnels. Pour des humains faits d'habitudes, le changement de méthodes organisationnelles est souvent inconfortable. Ces changements peuvent aussi éclairer des problématiques personnelles.

Leviers

Il est possible d'accueillir et d'accepter cette réalité, les processus ont leurs limites, ce sont de simples stratégies au service d'intentions. Des stratégies souvent efficaces et efficientes qui participent à soutenir, à structurer, à définir le chemin et à cadrer les égos, qui invitent à faire évoluer nos attitudes, nos habitudes, qui nous aident à nous discipliner pour mieux nous organiser et nous améliorer ensemble. Il est possible d'utiliser les processus sans oublier de prendre soin des humains, de cultiver l'équilibre entre rigueur et souplesse, d'exprimer lorsque nous sortons des processus et les conséquences que cela peut avoir, de prendre le temps d'entendre les besoins des personnes et d'identifier une manière de les traiter.

LIBERTÉ ET RESPONSABILITÉ

Difficultés



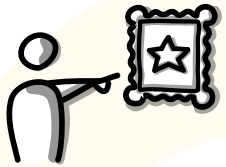
Des difficultés peuvent venir d'un manque de compré-hension des libertés et droits qui sont offerts et des responsabilités et devoirs qui sont nécessaires pour que le système-organisation fonctionne. La peur du pouvoir et des responsabilités, de faire faux, de blesser, des attitudes dysfonctionnelles qui se retrouvent mises en lumière par un modèle de gestion collective responsa-bilisant. Des difficultés peuvent venir des attitudes de victime « ce n'est pas moi c'est l'autre », de passivité « faut qu'on, y'a qu'à », de grands discours sans actions, de report de responsabilité de type « c'est la faute du processus, des règles, du facilitateur », d'un fatalisme fonctionnel « c'est comme ça, ça ne peut pas changer »...

Leviers

Il est possible de cultiver notre souveraineté et notre autonomie, d'apprendre à prendre nos responsabilités, à faire des propositions, des demandes, de décider et d'agir seul·e, de prendre notre place, de nous affirmer, de développer notre leadership et notre followership collaboratif et contributif, au service d'intentions claires et inspirantes.

RESPECT DES CADRES ET RECADRAGE

Difficultés



Des difficultés peuvent venir d'un non-respect des règles collaboratives et d'un manque de personnes prêtes à faire des rappels à l'ordre ou à être conséquent·es lors de non-respect et d'abus.

Leviers

Il est possible de demander un engagement formel de chaque membre sur les différents cadres de l'organisation. Il est également possible de cultiver l'assertivité (prendre soin de nos besoins et de ceux des autres), de muscler l'affirmation de soi, de rappeler les limites, de recadrer des propos, des attitudes, des abus, de mettre en place et d'activer des processus de résolution de conflits et d'exclusion.

Il est également possible de légitimer certains rôles à faire des rappels aux différents cadres collectifs, de légitimer tous les membres à le faire, d'expliciter ces attentes dans des descriptions de rôles ou de règles.

Il ne suffit pas d'acquérir des connaissances,
il faut aussi apprendre à transformer
les informations en savoir
et à transformer le savoir en sagesse

Edgar Morin

POINTS CLÉS À RETENIR

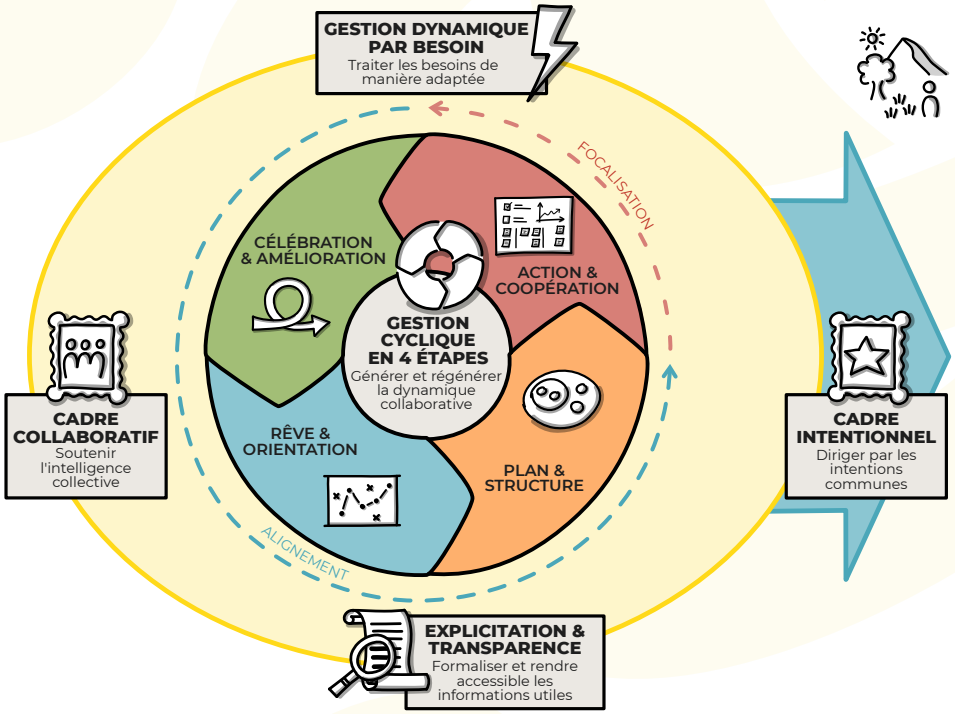
- Les écueils à la gestion collective sont multiples et peuvent concerner 4 critères de l'Écocratie : l'inspiration (alignement et pertinence des valeurs), l'efficience (pertinence et clarté des processus), l'évolution (rétroactions et adaptation) et la convivialité (qualité des relations).
- L'engagement de la personne fondatrice/dirigeante est crucial : son engagement authentique envers le partage et la distribution de l'autorité et sa capacité à « lâcher prise » conditionnent largement la réussite de la transformation.
- La formalisation écrite des cadres intentionnels et collaboratifs, ainsi que la clarté des processus décisionnels, sont importantes pour éviter les malentendus et maintenir l'efficience collective.
- La gouvernance partagée n'est pas une fin en soi mais une stratégie : elle doit rester au service des intentions de l'organisation et s'adapter aux besoins spécifiques de son contexte.
- Les attitudes individuelles (état d'esprit, présence, communication) sont aussi importantes que les processus : les meilleurs cadres ne peuvent pas compenser des comportements non-contributifs.

5 PRINCIPES DE GESTION COLLECTIVE DE L'ÉCOCRATIE

Créer les conditions d'une gestion collective inspirante, efficiente, évolutive et agréable

L'approche de gestion collective de l'Écocratie s'appuie sur 5 grands principes :

1. Cadre intentionnel
   Diriger l'organisation à partir des intentions communes.
2. Cadre collaboratif
   Définir des méthodes et attitudes collaboratives pour soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective.
3. Gestion cyclique en 4 étapes
   Générer et régénérer la dynamique collaborative de manière cyclique
4. Gestion dynamique par besoin
   Traiter les différents besoins en continu dans des espaces dédiés.
5. Explicitation et transparence
   Formaliser et rendre accessible les informations utiles.



DIRECTION PAR L'INTENTION & CADRE INTENTIONNEL

Diriger une organisation ou un projet par des intentions communes claires et inspirantes

En groupe, les intentions communes sont ce qui nous réunit. Idéalement celles-ci devraient être claires et inspirantes, elles devraient être soutenues de manière consensuelle par tous les membres de l'organisation, tous les membres sont censés être « pour » ces intentions.

La direction par les intention communes consiste à placer celles-ci à la direction de l'organisation. Ce sont ces intentions qui nous dirigent, elles servent de référence à toutes nos décisions et à toutes nos actions, individuelles et collectives. Aucune décision ou action ne peuvent aller à leur encontre. Tout ce qui est fait au sein de l'organisation doit être à leur service. Les intentions communes peuvent être définies par plusieurs éléments formalisés dans ce que nous appelons un cadre intentionnel.

Le cadre intentionnel peut notamment contenir une ou plusieurs missions, une raison d'être, des valeurs et des principes. La mission correspond à ce que nous faisons ensemble. La raison d'être est la raison pour laquelle notre organisation existe, la raison pour laquelle nous faisons ce que nous faisons. Les valeurs et les principes correspondent à ce qui est vraiment important pour nous et à notre façon de les mettre en œuvre de manière concrète et cohérente.

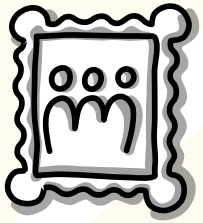
Le cadre intentionnel peut aussi contenir une vision du monde idéale, des ambitions, l'identité et les rôles sociaux principaux des membres de l'organisation. Si le modèle économique et le modèle juridique sont très importants pour les membres de l'organisation, ils peuvent aussi y être inscrits.

ORGANISATION À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

Si l'organisation a une visée régénérative, c'est-à-dire qu'elle vise à contribuer à la régénération des systèmes naturels et sociaux, il est intéressant que cela apparaisse dans le cadre intentionnel d'une manière ou d'une autre, typiquement au niveau de la raison d'être.

SOUTIEN À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE & CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective en définissant des méthodes et attitudes collaboratives



Avoir des intentions communes claires et inspirantes est un premier point d'appui structurant pour un groupe, mais cela ne suffit pas à rendre le groupe apte à collaborer ensemble en bonne intelligence. Pour que le groupe soit collectivement plus efficient, adaptable, agréable et intelligent, il convient de soutenir les conditions qui permettent l'émergence de l'intelligence collective.

Le soutien à l'intelligence collective consiste à formaliser un cadre collaboratif décrivant ce que nous mettons en place pour la soutenir. Ce cadre sert de référence pour le choix des méthodes organisationnelles et des attitudes collaboratives attendues.

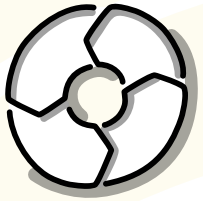
La gestion collective de l'Écocratie propose un ensemble de processus favorisant des interactions constructives entre les membres au service des intentions communes. Ces processus sont puissants, mais ils ne suffisent pas à pallier aux attitudes non constructives. Utilisés avec des personnes ne voulant pas contribuer, ils ne produiront que de piètres résultats. Par contre, avec des membres ayant des attitudes contributives sincères, les processus de l'Écocratie ouvrent le champ des possibles.

Le **cadre collaboratif** peut notamment contenir le choix d'une ou plusieurs méthodes organisationnelles, des réunions régulières, de valeurs et principes de collaborations, des attitudes attendues et celles à éviter. Les méthodes organisationnelles correspondent à des méthodes de gouvernance ou de gestion de projet. Les réunions régulières correspondent aux types de réunions régulières et à leurs régularités. Les valeurs et principes de collaboration correspondent à ce qui est vraiment important pour nous dans la collaboration et à notre manière de mettre en œuvre ces valeurs de manière cohérente. Les attitudes attendues et celles à éviter correspondent aux attitudes qui sont à favoriser, à éviter, celles qui sont indispensables et celles qui sont inacceptables.

Le cadre collaboratif peut aussi contenir des processus de soutien individuel et de soutien entre pairs, des processus d'entrée et de sortie, des processus de résolution de conflit et d'exclusion.

GESTION CYCLIQUE EN 4 ÉTAPES

Générer et régénérer la dynamique collaborative en suivant un cycle naturel



La gestion cyclique en 4 étapes consiste à s'inspirer du vivant pour générer et régénérer l'organisation, ses projets et ses membres. Elle invite à une gestion cyclique par période de 3, 6 ou 12 mois permettant de visiter les 4 étapes que sont : le rêve, le plan, l'action et la célébration.

L'étape du **rêve** invite à choisir une direction, à partager des rêves, à prendre conscience de ce qui aspire à être, à percevoir les motivations, les nôtres et celles des autres.

L'étape du **plan** invite à concevoir une stratégie crédible, à choisir des options expérimentables parmi différentes alternatives.

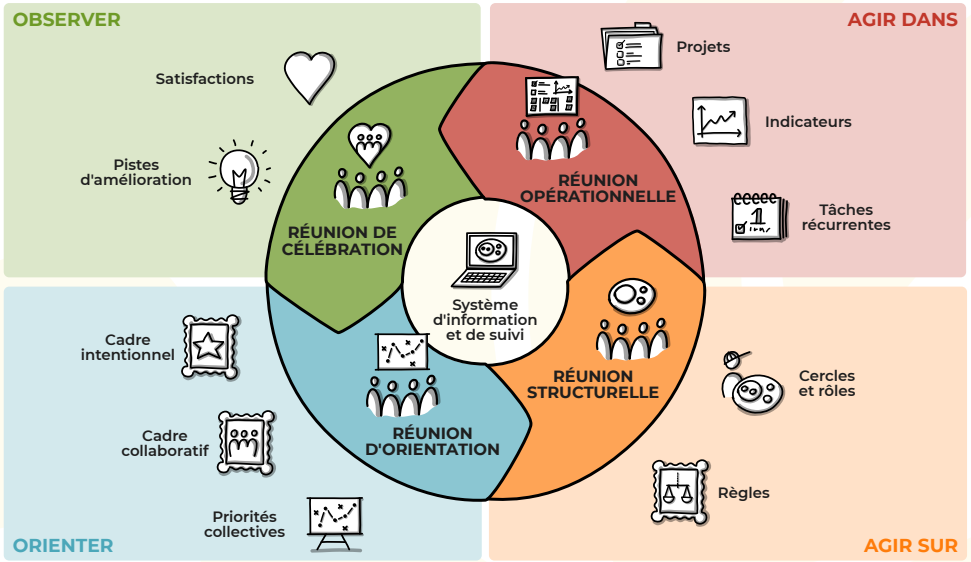
L'étape de l'**action** invite à mettre en œuvre concrètement les activités et les projets, en autonomie et en interdépendance, à gérer les besoins, les prévus et les imprévus, à suivre les progrès et à s'adapter.

L'étape de la **célébration** invite à reconnaitre les réalisations, les contributions, les apprentissages, les nouvelles compétences, les satisfactions et insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration.

Chaque étape dispose d'une réunion et de livrables spécifiques.

- La **réunion d'orientation** permet de définir ou d'ajuster le cadre intentionnel, le cadre collaboratif et les priorités collectives à 6 ou 12 mois.
- La **réunion structurelle** permet de définir ou d'ajuster la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles.
- La **réunion opérationnelle** permet de faire le suivi des priorités collectives, tâches récurrentes, indicateurs et projets, de traiter les besoins opérationnels.
- La **réunion de célébration** permet de donner de la reconnaissance à ce qui a été et d'identifier des pistes d'améliorations.

L'enchainement des 3 réunions : célébration, orientation et structurelle, permet de **créer** un **alignement collectif** pour ensuite pouvoir **focaliser** sur les **activités opérationnelles** individuellement et en interdépendance.



GESTION DYNAMIQUE PAR BESOIN

Gérer de manière dynamique avec ce qui est et traiter les différents besoins en continu dans des espaces dédiés

La gestion par besoin-tension consiste à gérer l'organisation de manière dynamique avec ce qui est réellement présent. Ce type de gestion permet un ajustement continu au plus près des ressentis et besoins des membres de l'organisation. Quand des besoins apparaissent, les rôles sont invités à s'adapter en établissant et en activant des prochains pas pour les satisfaire, en partie ou totalement, de manière suffisante, pragmatique, sans prendre de risque majeur et sans chercher la meilleure idée. Le besoin-tension est défini comme un écart entre ce qui est et ce qui aspire à être, un écart créant une tension et représentant un potentiel d'évolution.

Chaque personne, dans ses rôles, est responsable d'exprimer ses besoins et de les traiter dans la réunion la plus appropriée. Les réunions structurelles et opérationnelles régulières permettent de traiter de nombreux besoins en continu, évitant ainsi que ceux-ci ne deviennent des tensions plus importantes voire des conflits.

- Les besoins d'alignement sur des intentions communes, sur des méthodes et attitudes collaboratives et sur des priorités collectives se traitent dans la réunion d'orientation.
- Les besoins d'ajustement de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles se traitent dans la réunion structurelle.
- Les besoins de suivi et de déblocage des tâches se traitent dans la réunion opérationnelle.
- Les besoins de reconnaissance et de prise de recul pour s'améliorer se traitent dans la réunion de célébration.

Il est possible d'identifier d'autres types de besoins et de proposer des espaces additionnels pour les traiter.

EXPLICITATION ET TRANSPARENCE

Formaliser et rendre accessible les informations utiles pour servir l'organisation, soutenir les collaborations et l'autonomie

L'explicitation des attentes et la transparence permettent de soutenir l'alignement avec les intentions communes, de faciliter l'auto-organisation et l'autonomie, de soutenir des prises de décision éclairées et de renforcer la confiance entre les membres. Ces deux aspects s'appuient sur des mécanismes d'explicitation, ainsi que sur un système d'information et de suivi tenu à jour en continu et rendu accessible à tous les membres.

EXPLICITATION DES ATTENTES

Pour éviter les malentendus et les frustrations inutiles, les attentes collaboratives et les restrictions implicites ne sont pas prises en compte. Chaque membre de l'organisation a la responsabilité de formaliser ses attentes plutôt que de les garder implicites. Pour le faire, chaque membre peut proposer une modification des cadres collectifs établis : cadre intentionnel et collaboratif, priorités collectives, structure organisationnelle en règles, cercles et rôles. Par exemple, si un rôle a régulièrement besoin d'informations d'un autre rôle, cette attente est formalisée explicitement comme une « mission attendue » de ce rôle lors d'une réunion structurelle.

DEVOIR DE TRANSPARENCE

De manière proactive ou sur demande, chaque membre a le devoir de partager toute information pouvant être utile aux autres membres pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation : bilans de situation, réflexions, possibilités, impacts potentiels, difficultés, opportunités, risques. Cette transparence n'est limitée que par des aspects légaux de confidentialité.

SYSTÈME D'INFORMATION ET DE SUIVI

Un système d'information et de suivi centralise et rend accessibles deux types d'informations. D'une part, les cadres organisationnels qui évoluent peu : cadre intentionnel, cadre collaboratif, structure organisationnelle en règles, cercles et rôles. D'autre part, les informations opérationnelles qui évoluent rapidement : priorités collectives, tâches récurrentes, indicateurs, projets. Ce système est maintenu à jour collectivement.

Au final, cette approche organisationnelle transforme concrètement la culture et les comportements : avant, nous demandions l'autorisation, maintenant, nous regardons s'il y a une restriction, sinon nous le faisons.

Les organisations qui prospéreront dans le futur seront celles qui comprennent comment cultiver l'engagement et la capacité d'apprendre des personnes à tous les niveaux.

Peter Senge

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'Écocratie s'appuie sur cinq grands principes qui créent les conditions d'une gestion collective inspirante, efficiente, évolutive et agréable : direction par l'intention, soutien à l'intelligence collective, gestion cyclique, gestion dynamique par besoin, explicitation et transparence.
- Le cadre intentionnel et le cadre collaboratif forment le socle structurant de l'organisation, définissant respectivement le « aller où et pourquoi » (intentions communes) et le « comment avancer ensemble » (méthodes et attitudes collaboratives).
- La gestion cyclique en 4 étapes (rêve, plan, action, célébration) permet d'intégrer naturellement les cycles d'évolution et d'amélioration continue dans le fonctionnement de l'organisation.
- La gestion dynamique par besoin favorise l'adaptation continue en traitant les besoins-tensions dans des espaces dédiés.
- L'explicitation des attentes et la transparence des informations soutiennent l'auto-organisation et la confiance entre les membres.

DIRECTION PAR L'INTENTION & CADRE INTENTIONNEL

Diriger une organisation ou un projet par des intentions communes claires et inspirantes

Qu'est-ce qu'un groupe ?
Qu'est-ce qui le motive ?
Qu'est-ce que la direction par l'intention ?
En quoi les intentions communes soutiennent-elles la réussite collective ?

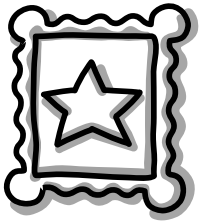
Un groupe est un système vivant complexe où chaque membre apporte sa propre histoire, ses croyances, sa carte du monde. En groupe, il est très facile de croire nous comprendre sans toutefois réellement percevoir les points de vue des autres. Cette situation peut mener à des malentendus : un projet collectif qui semble parfait au démarrage peut finir par révéler des divergences d'aspirations ou de valeurs avec le temps.

Pour éviter ces écueils, il est important d'investir le temps nécessaire pour nous assurer que nos intentions communes sont suffisamment claires et inspirantes pour l'ensemble des membres.

CADRE INTENTIONNEL

S'aligner sur des intentions communes claires et inspirantes

La psychologie sociale définit un groupe comme un ensemble de personnes se réunissant autour d'un objectif commun, avec deux composantes clés : la dynamique de gestion visant à réaliser les projets et la dynamique relationnelle. En groupe, les intentions communes sont ce qui nous réunit, ce qui nous inspire.



Idéalement, elles devraient être claires et inspirantes, elles devraient être soutenues de manière consensuelle par tous les membres de l'organisation, tous les membres sont censés être « pour » ces intentions et leurs réalisations. L'Écocratie les places à la direction de l'organisation, ce sont elles qui servent de référence aux différentes prises de décisions et actions individuelles et collectives. Aucune décision ou action ne peuvent aller à leur encontre. Tout ce qui est fait au sein de l'organisation doit être à leur service. Le cadre intentionnel peut comprendre plusieurs éléments servant autant à inspirer qu'à cadrer le projet.

Il permet de vérifier en continu que l'équipe avance dans la bonne direction. Ce cadre peut prendre un temps certain à être formalisé, mais il assure des fondations stables et solides à l'organisation pour déployer ensuite ses activités et ses projets.

Pour l'Écocratie, les éléments clés du cadre intentionnel sont les suivants : une ou plusieurs missions, une raison d'être, des valeurs et principes, potentiellement une temporalité. Il peut également être intéressant de clarifier une vision du monde idéale et les ambitions, ainsi que l'identité des membres ou les rôles sociaux qu'ils se donnent. Le cadre intentionnel peut aussi comprendre des éléments tels qu'un modèle économique et un modèle juridique. Si l'organisation a une visée régénérative, c'est-à-dire qu'elle vise à contribuer à la régénération des systèmes naturels et sociaux, il est intéressant que cela apparaisse dans le cadre intentionnel d'une manière ou d'une autre, typiquement au niveau de la raison d'être.

Tous les éléments du cadre intentionnel sont des éléments importants, qui ont de la valeur pour les membres. Plus ce cadre intentionnel est motivant, stimulant et en résonance avec les valeurs des membres, plus l'organisation et les projets bénéficieront d'énergie et de potentiel de réalisation.

Nous recommandons de prendre suffisamment de temps pour clarifier les intentions les plus significatives du cadre intentionnel de manière à ne pas avoir besoin de les requestionner trop souvent.

REPÈRE IDENTITAIRE PORTEUR DE SENS

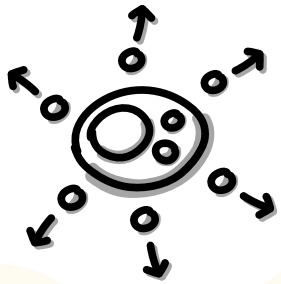
Ce cadre participe à l'identité collective, il permet aux personnes de se reconnaitre ou non dedans. Sur cette base, elles peuvent affirmer ou infirmer leur volonté de s'impliquer dans cette organisation ou dans ce projet. L'écriture suffisamment synthétique de ce cadre permet de se connecter aux intentions communes en les affichant, en les lisant rapidement ou en les mémorisant.

Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement,
et les mots pour le dire arrivent aisément.

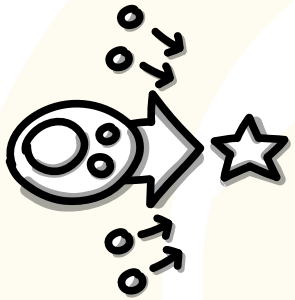
Nicolas Boileau

FOCALISATION DE L'ÉNERGIE COLLECTIVE

Un groupe sans cadre intentionnel risque de se disperser et de manquer de cohérence d'ensemble. Un cadre intentionnel précis et ciblé a le potentiel de canaliser les énergies dans une même direction.



DISPERSION



ALIGNEMENT

INDICATEURS

Certaines des intentions peuvent être atteintes et terminées, la plupart du temps elles ne se terminent pas, c'est un processus continu. Il est intéressant d'associer des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs à certains éléments du cadre intentionnel et de les évaluer régulièrement pour nous assurer que nous allons dans la direction souhaitée.

Exemple
Indicateurs quantitatifs : nombre d'actions réalisées, taux de participation, objectifs atteints, impact mesurable...
Indicateurs qualitatifs : niveau d'engagement des membres, qualité des interactions, satisfaction des parties prenantes, alignement perçu avec les valeurs...

Une évaluation régulière, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle, permet d'ajuster le cap si nécessaire. Cette évaluation peut prendre diverses formes : suivi des indicateurs, réunion de célébration avec un bilan de fertilisation, questionnaires, entretiens individuels ou collectifs. Les résultats peuvent servir à nourrir les réflexions collectives et à faire évoluer les pratiques.

ÉLÉMENTS DU CADRE INTENTIONNEL

MISSION

La ou les missions correspondent à ce que nous faisons concrètement ensemble, à nos propositions de valeur principales, à travers des produits ou services, commerciaux ou non. La description d'une mission peut commencer par un verbe d'action et peut répondre à des questions sur le « pour qui » ou le « avec qui », les personnes bénéficiaires ou les parties prenantes, le « faire ou proposer quoi principalement », l'activité ou le service qui est mis en œuvre et le « pour quel bénéfice », la valeur ajoutée de l'activité, du produit ou du service.

Questions-cadres
Que faisons-nous concrètement, pour qui ?
Quelles sont nos propositions de produits ou de services principaux, nos propositions de valeur ?

RAISON D'ÊTRE

La raison d'être est la raison pour laquelle notre organisation existe, la raison pour laquelle nous faisons ce que nous faisons. Elle décrit les intentions qui motivent notre ou nos missions. La description de la raison d'être peut commencer par « Nous... » et peut aussi répondre à des questions sur le « pourquoi », en quoi faire ce que nous faisons est important pour nous, le « pour qui », les personnes pour qui cela est bénéfique et le « pour quoi », le bénéfice qu'elle offre à ces personnes.

Questions-cadres
Pourquoi, pour qui et pour quoi faisons-nous ce que nous faisons ?
Quel effet cherchons-nous à produire en faisant ce que nous faisons ?
Quelle est notre motivation principale à réaliser notre ou nos missions ?

VALEURS ET PRINCIPES

Les valeurs et les principes correspondent à ce qui est vraiment important pour nous et à notre façon de les mettre en œuvre de manière concrète et cohérente. La description des valeurs peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à des questions sur le « qui », les personnes qui sont importantes pour nous, le « pour quoi », le résultat recherché qui est important, le « quoi », la notion importante. Les principes décrivent les manières de faire significatives et pertinentes pour pouvoir traduire les valeurs vers l'action. La description des principes peut commencer par un verbe d'action, elle peut répondre à des questions sur le « comment agir au service de cette valeur », la manière d'agir cohérente avec nos valeurs.

Questions-cadres
Quelles sont nos valeurs et leurs principes de mise en pratique ?
Qui ou quoi est vraiment important pour nous ?
Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs vers l'action ?

TEMPORALITÉ

Chaque organisation ou projet se déploie dans une temporalité qui lui est propre, des projets de même nature peuvent se déployer sur le long terme et d'autres sur le très court terme. Cette différence à elle seule peut faire la différence entre participer ou non, entre une équipe qui fonctionne ou des conflits sur les intentions.

Question-cadre
Est-ce qu'une temporalité particulière est importante pour nous, si oui, laquelle ?

VISÉES RÉGÉNÉRATIVES

Les visées régénératives correspondent aux impacts positifs que nous souhaitons avoir sur les systèmes naturels et sociaux qui nous entourent. Il est possible de s'appuyer sur l'approche du donut, 9 limites planétaires et 12 planchers sociaux. La description de la visée régénérative peut être faite de différentes manières : directement dans la raison d'être, dans les valeurs et principes, dans la vision, dans les ambitions.

Questions-cadres
Quel impact positif souhaitons-nous apporter aux systèmes naturels et sociaux ?
Quels résultats souhaitons-nous atteindre, dans quel délai ?
Souhaitons nous formaliser nos visées régénératives dans notre raison d'être, dans nos valeurs et principes, dans notre vision ou dans nos ambitions ?

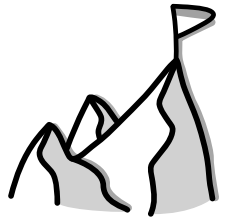
VISION

La vision se connecte à notre imaginaire, elle décrit un futur souhaitable, ce qui pourrait être. Elle présente un idéal, une finalité, un résultat recherché. La description de la vision peut commencer par « un monde où… » et elle peut répondre à la question « pour qui », les personnes pour qui cela est bénéfique et à la question « pour quoi », le bénéfice qu'elle offre à ces personnes.

Questions-cadres
Quel monde idéal souhaitons-nous ?
Pourquoi, pour qui ou pour quoi souhaitons-nous ce monde ?

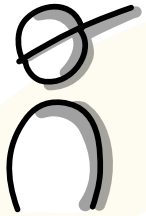
AMBITIONS

Les ambitions se connectent aux résultats concrets et mesurables que nous souhaitons atteindre. La description d'ambition peut contenir des chiffres, des dates, des résultats à atteindre, elle peut répondre à des questions sur le « qu'est-ce qui est atteint ou terminé », le « combien », une quantité à atteindre, et le « quand », une date de réalisation.



Questions-cadres
Quelles sont nos ambitions concrètes et mesurables ?
Quelles sont nos ambitions qualitatives ou quantitatives ?
Quels résultats voulons-nous atteindre ?
Dans quelle temporalité souhaitons-nous obtenir ces résultats ?

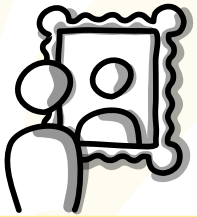
RÔLES SOCIAUX



Les rôles sociaux décrivent ce à quoi nous nous identifions en lien avec notre ou nos missions : nos métiers. La description de rôle social peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à des questions sur « quel métier » nous permet de proposer nos produits ou nos services.

Questions-cadres
À quel rôle nous identifions-nous pour réaliser notre ou nos missions ?
Quels sont nos métiers pour proposer nos produits ou services ?

IDENTITÉ



L'identité décrit ce à quoi nous nous identifions en tant que membre de l'organisation. Elle peut être symbolique ou métaphorique. La description de l'identité peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à la question sur le « qui » ou le « comme qui ou comme quoi ».

Questions-cadres
À qui nous identifions-nous en tant que membres de l'organisation ?
Symboliquement cette identité est comme quoi ?

STATUT JURIDIQUE

Pour certaines organisations, le statut juridique peut participer à l'identité et aux valeurs collectives. Il décrit la forme légale de l'organisation, ce choix pouvant avoir des implications importantes, notamment sur la gouvernance et la responsabilité des membres. La description et les implications liées du statut juridique peuvent fortement varier d'un pays à un autre.

Questions-cadres
Est-ce qu'un statut juridique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pour certaines organisations, le modèle économique peut participer à l'identité et aux valeurs collectives. Il décrit la manière dont l'organisation crée et propose de la valeur et à qui elle le propose.

Questions-cadres
Est-ce qu'un modèle économique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?

RETOURNEMENT NÉGATIF-POSITIF

Lors de l'écriture du cadre intentionnel, si une personne fait des formulations négatives, visant à s'éloigner ou à ne pas vouloir quelque chose, il est intéressant d'inviter à faire un retournement de formulation, à identifier ce qui pourrait être l'inverse positif, une chose de laquelle s'approcher ou souhaitable. Il arrive que la formulation négative soit la manière la plus claire de décrire quelque chose d'important.

Questions-cadres
Si tu ne souhaites pas ça, qu'est-ce que tu pourrais souhaiter et qui serait l'inverse idéal ?
Lorsque tu cherches à t'éloigner de ça, de quoi cherches-tu à t'approcher ?

Le cadre est ce qui permet à la liberté de s'exprimer sans déborder.

Edgar Morin

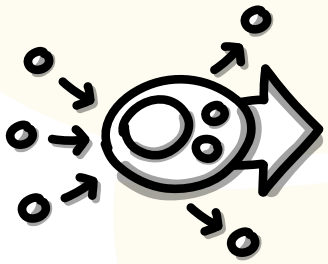
CHEMIN PERSONNEL ET CHEMIN COLLECTIF

Accueillir et nourrir les chemins personnels et collectifs

Au-delà des intentions communes, une organisation est aussi un espace de rencontre entre différents chemins de vie, chacun·e suivant son propre chemin avec ses aspirations et ses enjeux.

Certaines organisations peuvent impliquer des personnes qui se regroupent pour faire la même chose à plusieurs, elles font quelque chose de plus grand ensemble grâce à un plus grand nombre de personnes qui œuvrent dans la même direction. Par exemple des indépendants ayant les mêmes compétences et qui ensemble peuvent répondre à plus de demandes. D'autres organisations peuvent impliquer des personnes qui se regroupent pour se compléter et faire quelque chose de plus grand ensemble grâce à des synergies. Par exemple des indépendants ayant des compétences différentes et qui ensemble peuvent répondre à des demandes plus complètes. Il est courant que nos organisations associent ces deux aspects.

Chaque personne peut rejoindre une organisation pour des motivations très différentes, certaines personnes cheminent longtemps ensemble, d'autres moins. Il est naturel que les équipes évoluent au fil du temps, au fil des arrivées et des départs. Ces variations dans la composition de l'équipe peuvent déstabiliser son fonctionnement. Pour éviter cela, il peut être intéressant de demander aux personnes de s'engager pour une durée minimale. Quelles que soient les différences de motivations, il est possible de nous réunir autour des intentions communes tout en nourrissant notre propre chemin.



CHEMIN PERSONNEL

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le cadre intentionnel définis clairement les intentions communes les plus claires et inspirantes possibles.
- Il sert de référenciel pour toutes les actions et décisions individuelles et collectives.
- Un cadre intentionnel complet comprend plusieurs éléments clés : mission·s, raison d'être, valeurs et principes, qui peuvent être complétés par une vision, des ambitions et des visées régénératives.
- La formalisation des intentions communes permet de soutenir l'alignement des membres et de prévenir les divergences futures, tout en respectant la diversité des chemins personnels au sein des différents projets de l'organisation.
- Même s'il est évolutif, le cadre intentionnel gagne à être suffisamment stable pour servir de repère identitaire durable.

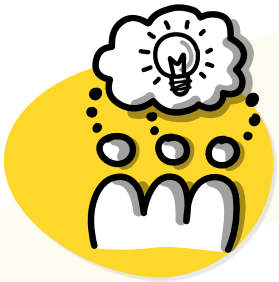
POUR ALLER PLUS LOIN

Dilts R.B. & Meza A. 2018. ***Collaboration générative : Libérer la puissance créative de l'intelligence collective***

Dilts R.B. & Meza A. 2017. ***La modélisation des facteurs de succès : Entrepreneurs nouvelle génération : Vivez vos rêves et créez un monde meilleur par votre entreprise***

Senek S. 2009. ***Start with why : how great leaders inspire action TEDx*** *(Vidéo)*

INTELLIGENCE COLLECTIVE & CADRE COLLABORATIF



Soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective en définissant des méthodes et attitudes collaboratives

Sommes-nous, en groupe, plus à même de prendre des décisions, d'évaluer les conséquences de nos actes ou de produire des connaissances ?
Pourquoi la diversité nous rend-elle plus intelligent·es ?
Comment mobiliser la sagesse d'une foule en évitant son potentiel de folie ?
Pourquoi les groupes plus féminins sont-ils plus sages ?
Comment rendre les organisations et les personnes plus intelligentes ensemble ?
Comment utiliser notre intelligence « super-collective » pour revitaliser nos organisations et nos démocraties ?

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Même si peu de groupes sont spontanément sages, l'histoire a trop souvent traité de fable la sagesse collective en lui opposant celle de la folie des foules. L'intelligence collective est de plus en plus étudiée, les résultats de ces recherches permettent de dépasser les a priori limitants. Des ouvrages de vulgarisation scientifique, comme « Super collectif » d'Émile Servan-Schreiber, mettent en évidence que les groupes ont leur propre intelligence et qu'il est possible de la mesurer. Ce premier livre prend appui sur celui de James Surowiecki « La sagesse des foules » qui pose les fondements d'une théorie de la sagesse collective. Ce concept renvoie à l'idée que plusieurs têtes valent mieux qu'une lorsqu'il s'agit d'évaluer, de prendre des décisions, de produire des connaissances ou des raisonnements.

Mobiliser l'intelligence collective est très bénéfique pour tous les groupes, équipes, organisations, communes. Elle permet d'évaluer, de prédire, de résoudre, d'ajuster, de décider, d'orienter, d'innover, d'organiser, de créer. Elle peut être mise au service d'un groupe, par exemple pour améliorer le fonctionnement d'une équipe ou pour créer des produits et services pertinents. Elle peut aussi être mise au service d'une personne, par exemple pour l'aider à clarifier une intention, une stratégie, débloquer une situation problématique. Les principes de l'intelligence collective peuvent aussi soutenir un renouveau démocratique en permettant de mettre en relation une grande quantité d'individus et de les soutenir à prendre des décisions pertinentes au service de l'intérêt collectif.

INGRÉDIENTS DE PROJET

Découvrir ce que nous ne savons pas que nous ne savons pas grâce aux autres

Il est possible de comparer un projet à une super pizza et aux ingrédients qui sont nécessaires pour la préparer. Ces ingrédients peuvent être des connaissances, des compétences, une méthode, du temps, de l'aide, des ressources. Un premier ingrédient peut être « ce que je sais que je sais ». Il peut représenter une part plus ou moins importante de la pizza, mais est-il suffisant ? Un autre ingrédient peut être « ce que je sais que je ne sais pas ».

Exemple : *Pour un projet de création de coopératives d'habitat, je sais avec qui et où je veux le faire, le type de construction… Je sais que je ne sais pas écrire des statuts juridiques de coopérative.*

La conscience qu'un ingrédient me manque me permet d'identifier une manière d'y avoir accès, par exemple en demandant de l'aide à des personnes qui savent ou en développant les compétences nécessaires. Ce deuxième ingrédient peut lui aussi représenter une part plus ou moins importante de la pizza, mais cela sera-t-il suffisant ? La réussite de cette super pizza va nécessiter d'identifier les ingrédients qui manquent. Ces enjeux peuvent inviter à un jeu. Comment faire pour identifier les ingrédients manquants ? Comment faire pour savoir « ce que je ne sais pas que je ne sais pas » ?

Exemple : *Je ne sais peut-être pas que je ne sais pas qu'il y aura besoin de faire un montage financier à plusieurs ni qu'il existe des structures dont c'est le métier et qui peuvent nous aider.*

Plus on apprend, plus on réalise l'étendue de son ignorance.

Albert Einstein

CE QUE LES AUTRES SAVENT

Pour découvrir « ce que je ne sais pas que je ne sais pas », il est possible de parler du projet à d'autres personnes, que ce soit dans une discussion informelle ou par une demande claire et assumée. Ces personnes peuvent éclairer le projet sous un nouvel angle, par exemple en suggérant des éléments à ajouter ou à enlever, des stratégies alternatives pour la mise en œuvre, des personnes avec qui il serait intéressant de prendre contact. Il est possible que les échanges mettent en lumière certaines choses que « je ne sais plus que je sais », des éléments qui peuvent sembler évidents et qui pourtant auraient pu être négligés, alors même qu'ils pourraient faire une vraie différence. Il est courant que des personnes à qui le projet est présenté n'expriment pas leur point de vue de manière agréable et constructive, ce qui peut rendre ce jeu inconfortable. Il est intéressant d'apprendre à accueillir les aspects constructifs de ce qu'elles partagent au-delà de la forme qu'elles y mettent.

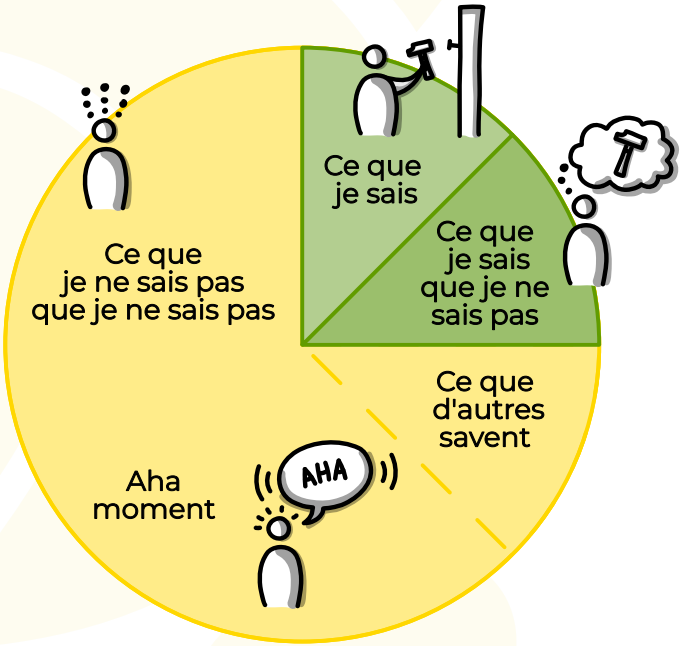
Questions-cadres
Que penses-tu de ce projet ?
Qu'est-ce que tu trouves intéressant ou pertinent ?
Est-ce qu'il te semble qu'il y a des éléments clés qui m'échappent ?
Est-ce que tu aurais des conseils à me donner pour le réussir ?
Est-ce qu'il y a des personnes que je devrais contacter ?

AHA MOMENTS

Il arrive aussi que des informations manquantes viennent en faisant quelque chose de complètement différent. C'est parfois en arrêtant de nous obstiner à vouloir absolument quelque chose que celle-ci se décide à venir, comme par magie… Des moments où - d'un coup - nous comprenons quelque chose qui nous échappait jusque-là. Ce sont souvent des moments où les résistances lâchent, comme si un canal s'ouvrait, donnant accès à un flux d'information, et d'un coup eurêka… Les anglophones appellent cela les « AHA moments ». D'autres parlent de sérendipité pour désigner ces moments de connexion permettant de découvrir une chose importante de manière inattendue. Plusieurs découvertes scientifiques ont été faites de cette manière, notamment par Archimède ou Einstein. Cette connexion peut arriver à tout le monde, c'est la manière dont cela arrive qui est propre à chacun·e.

C'est parfois des moments où nous lâchons, où nous abandonnons, parfois lors de promenade dans la nature, en faisant un loisir, en parlant avec un inconnu… Il est intéressant de cultiver cette manière d'être à l'écoute, d'être dans l'ouverture comme si l'univers était là, prêt à nous soutenir en nous donnant les informations utiles, pour peu que nous lui tendions l'oreille.

Questions-cadres
Est-ce que j'ai déjà vécu ça ?
Est-ce que je peux identifier les circonstances dans lesquelles cela m'arrive ?
Si j'ai besoin d'une réponse, est-ce que je m'accorde ce détour ?

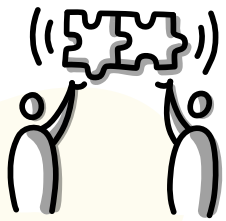


5 FORMES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Mobiliser plusieurs formes d'intelligence collective de manière adaptée

L'intelligence collective émerge de la qualité de la collaboration et de la communication entre les membres d'une équipe ou d'une organisation. Elle est liée à la capacité des personnes à penser et agir de façon alignée et coordonnée, transformant des individus séparés en un groupe cohésif produisant quelque chose de plus grand que la simple somme de ses parties. Chaque forme d'intelligence collective peut être pertinente selon le contexte et les objectifs visés.

INTELLIGENCE COOPÉRATIVE



Cette approche est simplement la somme des contributions individuelles et génère déjà un résultat puissant. C'est un peu comme si chaque personne tenait une des pièces d'un puzzle et qu'elle la mettait à la bonne place pour construire ensemble le puzzle dans son ensemble. Cette forme d'intelligence est courante dans de nombreuses organisations. Les personnes contribuent individuellement pour atteindre un objectif clairement défini, la somme des contributions individuelles, lorsqu'elles sont effectuées correctement, permettant de l'atteindre.

Cette manière de faire est déjà très intéressante dans de nombreuses situations, telles que les chaînes de montage industriel ou la réalisation d'un projet basé sur la simple distribution de plus petites tâches à chacun de ses membres.

INTELLIGENCE CO-CRÉATIVE

Cette forme d'intelligence collective se différencie de l'intelligence coopérative par le fait qu'elle produit quelque chose de plus grand que la simple somme des parties. Elle permet de faire émerger de nouvelles possibilités. En cela, elle renforce la capacité d'innovation et d'adaptation du système, que ce soit à l'échelle de l'équipe ou de l'organisation dans son ensemble. L'intelligence co-créative fonctionne comme un réseau neuronal, les contributions de chacun·e influençant, complétant et améliorant les connaissances, compétences et contributions des autres. Il est possible de distinguer quatre formes d'intelligence co-créative.

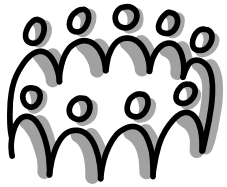
Intelligence co-créative d'expertise

Cette approche consiste à consulter les experts pour faire émerger des possibilités et pour identifier les meilleures options. Cette approche peut produire des résultats très intéressants, mais les études sur la sagesse collective montrent qu'elle peut produire des résultats complètement biaisés par manque de diversité cognitive. Elle fait la part belle au quotient intellectuel individuel, mais néglige un potentiel beaucoup plus puissant, celui du quotient intellectuel collectif.

Une équipe composée de personnes très intelligentes n'est pas nécessairement intelligente. Une équipe de personnes moins intelligentes a le potentiel d'être plus intelligente collectivement pour peu qu'elle mobilise une intelligence co-créative parmi celles qui suivent. Il est important de préciser que l'expertise reste précieuse lorsqu'elle est utilisée de manière appropriée, notamment en la combinant avec d'autres formes d'intelligence co-créative.

Exemple de pratique : *conseil d'expert*

Intelligence co-créative participative



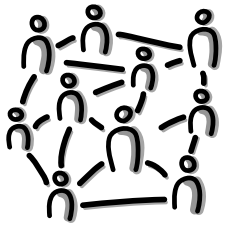
Cette approche consiste à consulter tous les membres de l'équipe. Dans cette approche, les membres partagent leurs points de vue et se positionnent en tant qu'individus faisant partie d'un système plus grand. Grâce à la diversité cognitive, cette approche permet de réduire les biais et les filtres mentaux individuels. Lorsqu'elle est pratiquée correctement, elle fournit des résultats plus régulièrement pertinents que l'approche basée sur l'expertise.

En même temps, les individus s'y exprimant souvent depuis leur égo, il y a facilement moyen de se perdre dans des débats ou chacun·e essaie de convaincre que son point de vue est plus pertinent que celui des autres, bref, des échanges longs et improductifs. Ces risques peuvent être réduits grâce à des processus collectifs structurés et par une facilitation appropriée.

Exemple de pratique : *forum ouvert, world café, divergence-émergence et convergence, post-it et pondération, décision par consentement, ainsi que le jugement majoritaire et la consultation par résonance majoritaire pour leur dimension de collecte structurée des points de vue...*

Questions-cadres
Quel est votre point de vue ?
Que proposez-vous ?

Intelligence co-créative systémique



Cette approche consiste à consulter le système. Dans cette approche, les membres partagent aussi leurs perceptions, mais ils le font en tant qu'individus à l'écoute et au service d'un système plus grand. Pour que cette forme d'intelligence systémique fonctionne bien, le système a besoin d'être nourri avec de l'information ainsi que d'augmenter son niveau de conscience de lui-même, révéler le système à lui-même. Elle implique d'amener les participant·es à un état de présence et de communication ouverte, autant dans l'écoute que dans l'expression.

Les personnes s'y expriment depuis un espace de centrage et d'écoute dépassant les petits égos, sans négliger ces derniers pour autant. Cette approche bascule d'une logique centrée sur la personne à une logique centrée sur l'écoute d'un système intégrant des personnes. Les conflits et les tensions n'y sont plus vus comme des problèmes, mais simplement comme des informations indiquant que le système cherche à évoluer. Une tension ou un conflit est simplement un symptôme, le système peut générer des stratégies pour y répondre et informer sur celles qui lui conviennent le mieux. Lorsque cette approche fonctionne bien, elle permet de composer avec un système constitué de personnes hétéroclites et de prendre des décisions écologiques, dans le sens où les décisions prennent soin du système et des personnes qui le composent. Cette approche peut demander du temps d'apprentissage et de pratique pour être pleinement intégrée, mais ses bénéfices peuvent être significatifs pour les organisations qui s'y engagent.

Exemple de pratique : *écoute des résonances systémiques, ainsi que le jugement majoritaire et la consultation par résonance majoritaire dans leur capacité à révéler les tendances du système...*

Questions-cadres
Qu'est-ce que vous voudriez dire au système ?
Qu'entendez-vous du système ?
Que ressentez-vous en lien avec le système ?
Qu'est-ce qui serait pertinent pour lui ?

Intelligence co-créative connectée

Cette approche émergente explore de nouvelles possibilités dans le champ de l'intelligence collective. Bien que ses principes restent en cours d'expérimentation et de validation, elle ouvre des perspectives intéressantes pour certaines organisations. Elle consiste à consulter le champ des possibles au-delà du système. Elle demande une capacité de centrage et une écoute de son intuition à laquelle peu de personnes sont habituées. Cette approche, dite générative, s'inspire des pratiques issues de la méditation, des thérapies brèves et du coaching.

Chaque membre du système a le potentiel de percevoir et d'informer sur ce qu'il perçoit du champ d'information, sachant que chacun·e a le potentiel d'en percevoir une partie et très rarement le tout. Les personnes observent ouvertement les informations qui émergent en elles à travers plusieurs types de perception :des mots, des images, des gestes. Elles observent de manière subtile et intuitive. Cela demande d'apprendre à faire confiance à ce qui émerge sans jugement et sans autocensure. Elles perçoivent des informations, puis elles les partagent. Cela contraste avec d'autres approches délibératives basées sur des analyses cognitives, des argumentations et des contre-argumentations, visant souvent à convaincre les autres. Lorsque cette approche fonctionne bien, elle permet des transformations profondes, rapides, faciles et en douceur.

Exemple de pratique : *expression en mode génératif, partages transformationnels, centrage profond, écoute et expression profonde...*

Questions-cadres
Qu'est-ce que vous percevez à ce sujet ?
Quels sont les 3 à 5 mots, l'image et le geste qui vous viennent ?

UTILISATION CONTEXTUELLE

Ces différentes formes d'intelligence collective peuvent se combiner et s'enrichir mutuellement. Le choix de l'approche dépendra du contexte, des objectifs, de la maturité du groupe et des contraintes spécifiques de chaque situation. L'art de la facilitation consiste justement à savoir mobiliser la forme la plus adaptée au contexte présent.

6 PRINCIPES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Soutenir l'émergence de l'intelligence collective

SAGESSE INDIVIDUELLE & INFORMATION

Un certain degré de discernement et de connaissance est requis d'un maximum de membres pour qu'un groupe puisse prétendre collectivement à la sagesse. L'accès à l'information est un facteur important, il permet à chacun·e de mobiliser sa sagesse individuelle. Pour cela de nombreux processus collectifs invitent à questionner le contexte et les possibilités avant de donner un avis ou de prendre une décision.

Pour qu'il y ait de l'intelligence collective, nous avons besoin des intelligences individuelles. Pour cela, chacun·e devrait comprendre de quoi nous sommes en train de parler.

INDÉPENDANCE D'OPINION

Les groupes les plus intelligents sont composés de personnes aptes à garder leur indépendance d'opinion. Éviter les pièges du conformisme est un ingrédient essentiel des décisions collectivement sages. Les jeux d'adversité, d'égo et les certitudes sont autant d'obstacles au quotient intellectuel d'un groupe. Même si l'intelligence collective bénéficie fortement de personnes exprimant sincèrement leurs points de vue en public, les temps préparatoires de réflexion individuelle et la collecte d'avis anonyme peuvent faciliter un positionnement libre et authentique. L'anonymisation peut éviter des biais de groupe, comme la pression de conformité, le fait de dire à peu près la même chose que les autres par peur, souvent inconsciente, d'être rejeté·e.

DIVERSITÉ COGNITIVE

L'agrégation de points de vue et de cadres logiques variés favorise la pertinence d'une décision ou d'une prédiction collective. Bien canalisée, la diversité protège de la subjectivité, des angles morts, des biais et des potentielles croyances limitantes de chacun·e. L'expérience montre que l'agrégation de la diversité cognitive fournit un résultat plus pertinent que le savoir monolithique de quelques experts. Un groupe composé de personnes issues du même milieu social, aussi intelligentes soient-elles, sera moins intelligent qu'un groupe diversifié. Le simple fait de composer un groupe diversifié le rend plus apte à décider avec sagesse et à résoudre des problèmes.

AGRÉGATION DES INDIVIDUELLES

Les résultats des études remettent en question la croyance que la délibération est la condition nécessaire et suffisante pour générer de la sagesse collective.

En réalité, un groupe peut produire de sages décisions et prédictions par un simple mécanisme d'agrégation des positions individuelles. Pour estimer le poids d'un objet, les études montrent que l'agrégation des estimations individuelles indépendantes donne un meilleur résultat qu'une discussion collective visant un consensus. Ces mécanismes mettent en évidence une position systémique, une métaposition de l'ensemble du groupe que certains appellent le mastermind, une sorte d'esprit du groupe plus grand et plus intelligent que la simple somme des individus qui le compose. Des processus collectifs comme le jugement majoritaire ou sa variante consultative peuvent contribuer à la fois à l'indépendance d'opinion et servir à agréger les différents positionnements.

QUOTIENT ÉMOTIONNEL

Les études montrent que le quotient intellectuel collectif est statistiquement plus haut lorsqu'un groupe est composé d'individus à haut quotient émotionnel, ce qui est statistiquement plus courant chez les femmes. Il semblerait que les effets bénéfiques de la participation féminine commencent à être vraiment visibles à partir de 35%. Les organisations qui intègrent ce principe sont plus innovantes tant sur les produits et services que sur le management.

Il ressort des analyses que la composante la plus essentielle du quotient intellectuel collectif n'est pas la somme des quotients intellectuels individuels, mais l'intelligence émotionnelle des membres du groupe. Elle s'exprime par leur capacité d'écoute, d'empathie et de respect des contributions des autres. Ce supplément de fluidité dans la communication du groupe contribue largement au quotient intellectuel collectif, la qualité de communication entre les cerveaux comptant plus que la puissance des cerveaux eux-mêmes. Au final, l'important n'est pas tant d'avoir une majorité de femmes dans un groupe que de le constituer d'individus, hommes ou femmes, à haute intelligence émotionnelle.

TEMPS DE PAROLE

L'accès équitable à un temps de parole est un autre facteur essentiel à l'intelligence collective. Les études montrent clairement que les groupes dont quelques membres dominent la conversation ne sont pas des groupes très intelligents. Là encore, les groupes féminisés ont l'avantage, les hommes ayant une tendance à rivaliser pour prendre la parole, au lieu d'écouter. De nombreux processus collectifs précisent des modalités de distribution de la parole pour s'assurer que chaque personne puisse s'exprimer.

3 PRINCIPES DE COLLABORATIONS GÉNÉRATIVES

Distinguer 3 principes de collaboration générative

Robert Dilts, personnage célèbre de la PNL, a modélisé trois principes complémentaires aux précédents : la résonance, la synergie et l'émergence. Ce sont des facteurs clés de l'intelligence collective et des collaborations génératives. Ce type de collaboration vise à créer des résultats plus grands que la somme des parties, le type de résultat qui fait que deux personnes produisent ensemble quelque chose de plus grand que la simple somme de leurs contributions, 1 + 1 > 2. La collaboration a beaucoup plus de chance d'être générative dans des équipes s'accordant et se mettant au service d'intentions communes et se faisant suffisamment confiance pour nourrir le système-groupe, par une expression authentique et une écoute accueillante.

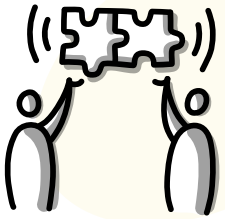
RÉSONANCE

Ce principe fait référence à la tendance des systèmes à vibrer plus intensément à certaines fréquences qu'à d'autres. Chez les humains, un phénomène de résonance peut apparaître lorsqu'une idée, une intention, une difficulté fait écho chez l'autre, que ce soit en lien avec quelque chose de déjà vécu ou quelque chose de souhaitable. Cet élément se résonne chez l'autre et crée une sorte de connexion particulière, un lien d'affinité.

Il est intéressant d'identifier et de cultiver les résonances au sein des équipes. La résonance s'observe très souvent par rapport aux intentions et aux valeurs communes, le pour quoi (résultat visé) ou le pourquoi (sens). Lorsque les intentions profondes s'accordent, cela génère souvent un haut niveau d'énergie et de motivation. Bien que la résonance soit un élément stratégique au niveau des intentions, des rêves et idéaux que les personnes partagent, elle est aussi intéressante sur des éléments ayant des enjeux moindres, tels que des stratégies, des choix parmi plusieurs options ou simplement sur des partages de points de vue. Il y a de nombreuses manières de vérifier les résonances au sein d'une équipe, une question suivie d'un tour de parole, un geste ou un déplacement dans l'espace pour le signifier, des méthodes de consultations par vote ou par pondération.

Questions-cadres
Qu'est-ce qui nous fait vibrer ?
Que partageons-nous qui nous relie fortement ?
En quoi sommes-nous les mêmes ?

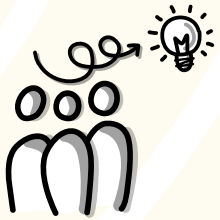
SYNERGIE



Ce principe fait référence à ce qui se passe lorsque deux éléments s'associent pour créer un résultat qui ne serait pas obtenu indépendamment. C'est notamment le cas dans le corps humain, plusieurs cellules œuvrent de concert pour activer un système plus grand. En équipe la synergie est particulièrement intéressante lorsque les personnes mettent en commun des ressources, des connaissances ou des compétences, du matériel, des fonds ou du temps au service des intentions communes.
La synergie est souvent en lien avec la stratégie, le comment. Elle vise à identifier et à mettre en œuvre une manière de nous associer, de nous entraider, de collaborer, de nous coordonner et de coopérer pour produire quelque chose de plus grand ensemble. Des relations synergiques peuvent être créées tant au sein de l'organisation qu'avec des parties prenantes externes, par exemple lorsque des organisations ou des personnes combinent leurs services spécifiques pour créer une offre plus complète pour servir leurs clients. Il est beaucoup plus probable de réussir à créer des relations synergiques lorsque les parties prenantes sont en résonance sur leurs intentions.

Questions-cadres
En quoi sommes-nous différent·es ?
Comment ces différences peuvent-elles se complémenter ?

ÉMERGENCE



Ce principe fait référence à l'apparition plus ou moins spontanée d'une idée, d'un mouvement collectif ou autre, qui s'insère dans un continuum d'idées ou d'événements. L'émergence est particulièrement intéressante pour échanger sur un projet ou un problème en vue d'identifier des stratégies appropriées. Elle l'est aussi pour des étapes créatives visant à générer de nombreuses possibilités. Parfois une idée émerge et résonne directement chez chacun·e, parfois il y a juste une foultitude de possibilités.
Dans ce dernier cas, il est possible que les idées puissent être associées, donnant naissance à une idée plus grande par synergie, il est aussi possible qu'il y ait besoin d'opérer un tri. Pour cela, il est possible d'évaluer les idées qui obtiennent le plus de résonance chez les autres et de converger vers une décision pertinente et motivante pour l'ensemble des parties prenantes, pour le système.

Questions-cadres
Qu'est-ce qui émerge à partir de ces résonances et de ces synergies ?
Quelles sont les nouvelles possibilités ?

FREINS À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective peut être limitée par plusieurs facteurs, notamment le stress lié à l'insécurité psychologique.

STRESS & ÉGO

Lorsque les personnes sont sous stress, en insécurité, en manque de confiance dans leurs capacités ou celles de l'équipe, elles risquent de réagir par des réflexes de protection. Les émotions inconfortables, souvent inconscientes, risquent de suractiver le petit mental, l'égo, avec son potentiel lot de comportements impulsifs de type lutte, fuite et immobilisme. Pour soutenir l'émergence de l'intelligence collective, il est donc de première importance de soigner la **sécurité psychologique et relationnelle** ainsi que la **confiance** en favorisant une communication interpersonnelle de qualité, tant par la qualité de l'écoute que par la qualité d'expression. Pour bénéficier de l'intelligence collective, il est important que chacun·e se sente suffisamment en sécurité pour oser se dévoiler et exprimer son point de vue, notamment lorsque celui-ci diffère de ceux précédemment exprimés.

Le stress nous fait revenir à nos comportements les plus primitifs, quand ce dont nous avons besoin, c'est d'accéder à nos capacités les plus évoluées.

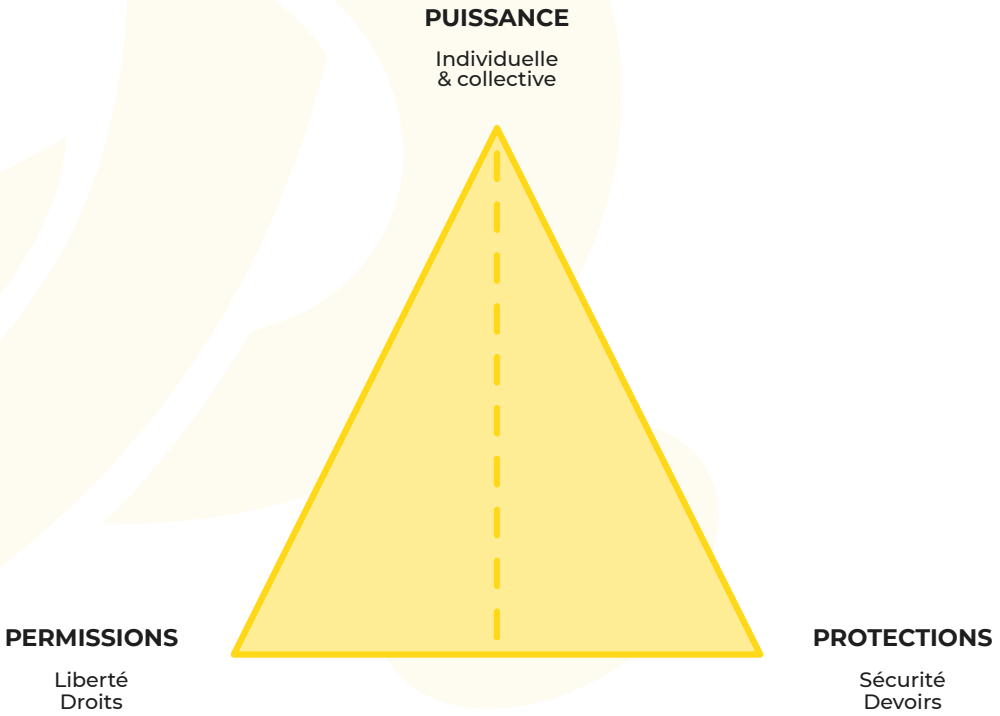
Daniel Goleman

PERMISSIONS, PROTECTION & PUISSANCE

Libérer la puissance individuelle et collective

Pour libérer le puissant potentiel d'intelligence collective, il est important que les membres se sentent suffisamment en sécurité et suffisamment libres. Le modèle des 3P illustre cela avec son équation : permissions (liberté, droits) + protections (sécurité, devoirs) = puissance individuelle et collective.

Questions-cadres
Quelles permissions me permettraient de me sentir libre au sein de l'équipe ?
Quelles protections me permettraient de me sentir en sécurité au sein de l'équipe ?



CADRE COLLABORATIF RAPIDE

Valider rapidement les attentes collaboratives minimales

Lors de la facilitation de processus sur des interventions ponctuelles ou courtes, il est intéressant de définir un cadre collaboratif rapide pour encourager les attitudes soutenant la sécurité psychologique et la qualité relationnelle, elles-mêmes favorisant l'émergence de l'intelligence collective. Ce cadre permet de clarifier les attentes comportementales, notamment celles en lien avec la manière d'interagir et de communiquer, et si besoin d'interpeller ou de recadrer les attitudes limitantes. Voici un exemple de cadre collaboratif rapide basé sur 9 valeurs et principes.

SOUVERAINETÉ

Chaque personne est souveraine, libre et responsable de penser comme elle le fait, de s'exprimer ou non, de faire ou non, d'être d'accord ou non, de faire des propositions et des demandes ou non, d'objecter lors des décisions ou non.

TEMPS COLLECTIF ET PRISE DE PAROLE

Chaque personne est invitée à prendre soin du temps collectif en respectant les horaires et en veillant à rester centrée sur le sujet et à être synthétique et claire dans ses prises de paroles.

ÉCOUTE ACTIVE

Chaque personne est invitée à respecter les prises de parole des autres personnes en leur laissant le temps de s'exprimer. Chaque personne est aussi invitée à commencer par écouter et à pratiquer l'écoute active en utilisant le questionnement et la reformulation pour s'assurer de comprendre le point de vue de l'autre, en se rappelant que reconnaitre le point de vue de l'autre n'implique pas d'être d'accord.

POINT DE VUE PERSONNEL

Chaque personne est invitée à assumer et à exprimer son point de vue personnel, en différenciant les éléments objectifs, physiquement observables par chacun·e, des vécus et enjeux subjectifs personnels.

NON-DÉVALORISATION

Chaque personne est à inviter à prendre soin des autres et de la qualité relationnelle en faisant attention à ne pas dévaloriser les autres, en évitant les jugements de valeur ou propos blessants, en se rappelant qu'échanger constructivement n'implique ni de débattre (se battre ensemble) ni de convaincre (de vaincre des cons).

CONFIDENTIALITÉ RESPONSABLE

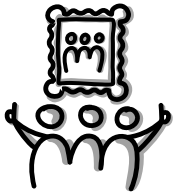
Chaque personne est invitée à respecter une confidentialité sur les expériences personnelles délicates que partageraient des participant·es en s'assurant de rendre ces expériences anonymes en ne citant pas de noms, en se rappelant que l'idée est d'éviter que la personne se retrouve en situation délicate par ce qui aurait été partagé à l'extérieur du groupe.

FEEDBACK CONSTRUCTIF

Chaque personne qui exprime un feedback est invitée à faire des feedbacks constructifs visant à valoriser ce qui va bien et à proposer de 1 à 3 pistes d'amélioration maximum, en se rappelant qu'une piste d'amélioration mérite deux ou trois éléments positifs pour que le feedback soit plus accueillable. Chaque personne qui écoute un feedback est invitée à écouter en silence et à prendre uniquement ce qui est utile pour elle en vue de progresser, sans chercher à se justifier.

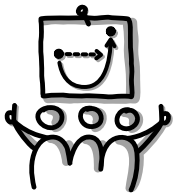
PORTÉ PAR TOUTES ET TOUS

Chaque personne est invitée à soutenir le cadre collaboratif et est légitime de recadrer les comportements limitants.



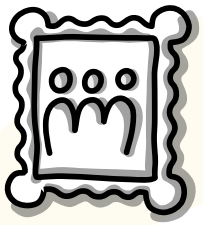
ÉVOLUTIF

Chaque personne est légitime de proposer une évolution du cadre collaboratif.



CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective en définissant des méthodes et attitudes collaboratives



Une fois que les personnes sont réunies autour d'intentions communes claires et inspirantes, il est intéressant de mettre en place un cadre collaboratif visant à soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance, l'intelligence et l'efficience collective en créant un contexte favorable aux collaborations et à l'organisation collective.

Pour l'Écocratie, les éléments clés du cadre collaboratif sont les suivants : une ou plusieurs méthodes organisationnelles, les réunions régulières, des valeurs et principes collaboratifs, des attitudes collaboratives attendues et celles à éviter. Les méthodes organisationnelles correspondent à des méthodes de gouvernance ou de gestion de projet. Les réunions régulières correspondent aux types de réunions régulières et à leurs régularités. Les valeurs et principes de collaboration correspondent à ce qui est vraiment important pour nous dans la collaboration et à notre manière de mettre en œuvre ces valeurs de manière cohérente. Les attitudes collaboratives attendues et celles à éviter correspondent aux attitudes qui sont à favoriser, à éviter, celles qui sont indispensables et celles qui sont inacceptables. Définir clairement les attitudes collaboratives attendues est soutenant, néanmoins, ce sont les comportements réels des personnes qui feront la différence. Chaque membre est légitime d'interpeller, de questionner et de recadrer les comportements qui déborderaient de ce cadre.

Nous recommandons de prendre suffisamment de temps pour clarifier le cadre collaboratif de manière à ne pas avoir besoin de les requestionner trop souvent.

REPÈRE IDENTITAIRE ET CONFIANCE MUTUELLE

Comme le cadre intentionnel, le cadre collaboratif peut participer à l'identité collective de l'organisation, il permet aux personnes de se reconnaitre ou non dedans. Sur cette base, elles peuvent affirmer ou infirmer leur volonté de s'impliquer dans cette organisation, avec cette équipe.

La qualité d'une organisation se mesure à la qualité des relations entre ses membres.

Peter Drucker

TYPES DE CADRES COLLABORATIFS

Différencier et utiliser 3 types de cadres collaboratifs

CADRE COLLABORATIF GÉNÉRAL VALABLE POUR TOUTE L'ORGANISATION

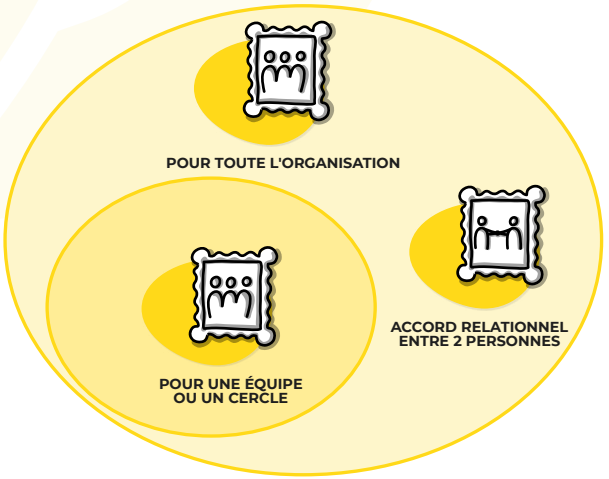
Il est intéressant de définir un cadre collaboratif servant de base à toute l'organisation. Ce cadre sert de référence commune valable pour toutes les personnes. Un cadre collaboratif général est souvent suffisant pour de petites équipes de moins de 12 personnes. Le cadre collaboratif est une règle du cercle englobant l'ensemble de l'organisation.

CADRE COLLABORATIF SPÉCIFIQUE VALABLE POUR UNE ÉQUIPE OU UN CERCLE

Si besoin, chaque équipe ou chaque cercle peut définir son propre cadre collaboratif. Celui-ci s'ajoute au cadre collaboratif général et précise des éléments valables uniquement pour cette équipe ou ce cercle. Le cadre collaboratif spécifique est une règle de cercle.

ACCORD RELATIONNEL SPÉCIFIQUE VALABLE ENTRE DEUX PERSONNES

Si besoin, chaque personne peut définir des accords relationnels avec une autre. Sauf décision contraire des parties prenantes, les accords relationnels sont privés et ne sont pas communiqués aux autres membres.



ÉLÉMENTS ORGANISATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir les relations de confiance et l'intelligence collective

La dimension organisationnelle du cadre collaboratif permet d'amener de la clarté à minima sur :

- Les **modèles de gouvernance** et de **gestion de projet**.
- Les réunions régulières.

Elle permet aussi d'amener de la clarté sur des éléments complémentaires :

- Les processus d'**entrée** et de **sortie**.
- Les processus de **résolution de conflit** et d'**exclusion**.
- Les processus de **soutien individuel** et **entre pairs**.

GOUVERNANCE ET GESTION DE PROJET

Choisir des modèles de gouvernance et de gestion de projet soutenant

Le modèle de gouvernance clarifie notamment par qui et comment sont prises les décisions ainsi que les types de réunions utilisées. Les méthodes de gestion de projet clarifient la manière dont nous menons nos projets. Ces modèles visent à répondre à de nombreux besoins : clarifier les intentions et les priorités, structurer les autorités en les partageant et en les distribuant, partager les informations en interne et gérer le suivi opérationnel, évaluer les résultats et s'améliorer, etc.

Questions-cadres
Souhaitons-nous utiliser un modèle de gouvernance en particulier : Holacracy, Écocratie ?
Souhaitons-nous nous engager formellement ou juridiquement en signant une constitution ?
Souhaitons-nous utiliser un modèle de gestion de projet en particulier : 4 étapes, Scrum ?
Souhaitons-nous diriger notre organisation avec des intentions communes et un cadre intentionnel ?
Souhaitons-nous définir des attitudes collaboratives pour soutenir les relations de confiance et l'intelligence collective ?
Souhaitons-nous définir des priorités collectives ?
Souhaitons-nous définir une structure organisationnelle flexible avec des règles, des responsabilités et des autorités ?
Souhaitons-nous nous synchroniser sur les activités opérationnelles et débloquer les tâches ?
Souhaitons-nous prendre du recul, faire le bilan, nous donner de la reconnaissance et nous améliorer ?
Souhaitons-nous partager l'information de manière explicite et transparente ?

RÉUNIONS RÉGULIÈRES

Choisir les types de réunions régulières et leurs régularités

TEMPORALITÉ & RYTHMES

Chaque organisation déploie ses projets dans le temps à un rythme qui lui est propre, des projets de même nature peuvent se déployer très vite ou très lentement en fonction de ce qui est souhaitable et des ressources disponibles. Il est possible de distinguer plusieurs granularités temporelles en lien avec la gestion d'une organisation ou d'un projet. Certains des éléments s'inscrivent sur le moyen et le long terme, d'autres sur le moyen terme, le court terme, voire le très court terme. Une analogie avec les films ou les séries peut être soutenante pour percevoir les différentes manières d'articuler les temporalités en fonction des intentions, des projets, sous projets et des tâches spécifiques.

HISTOIRE

Un premier cadre temporel donne une vision d'ensemble du projet sur le long terme, il permet de percevoir l'histoire qui est racontée. Il peut varier de moins de 1 an pour un projet très court ou ponctuel à plus de 4 ou 10 ans pour des projets de plus grande envergure, que ceux-ci aient une fin ou non. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec le cadre intentionnel et le cadre collaboratif qui donnent ensemble une identité forte à l'organisation ou au projet.

SAISON

Un deuxième cadre temporel précise des périodes de gestion sur le moyen terme, comme des cycles annuels et saisonniers ou les saisons d'une série. Il peut varier de 3 à 12 mois en fonction des projets et du premier cadre. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec les cycles de projets - rêve, plan, action, célébration - et les priorités collectives (storyboard, retroplanning).

ÉPISODE

Un troisième cadre temporel précise des périodes de gestion à court terme, comme les épisodes d'une série. Il peut varier de 1 à 4 semaines en fonction des projets et du deuxième cadre. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec les réunions régulières mensuelles ou avec les cycles de gestion de projet agile par sprint.

SCÈNE

Un quatrième cadre temporel précise des périodes de gestion à très court terme, comme les séquences et les plans d'un film. Il peut varier de 1 à 7 jours en fonction des projets et du troisième cadre. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec les réunions régulières hebdomadaires.

IMAGE

Un cinquième cadre temporel précise des périodes de gestion à très très court terme, comme les images d'un film. Il peut varier de quelques minutes à 1 jour en fonction des projets et du quatrième cadre. Nous pouvons mettre cette temporalité en lien avec les réunions quotidiennes, les mêlées de sprint ou la réalisation des tâches.

RÉUNIONS RÉGULIÈRES

Il est intéressant de structurer le rythme de gestion en mettant en place des réunions régulières et en les ritualisant. En créant des habitudes collectives, la ritualisation facilite la perception et le traitement des différents besoins organisationnels. En donnant des points de repères temporels, ces rituels peuvent participer à sécuriser les membres, ils participent aussi à la culture organisationnelle. Ces rencontres collectives visent toutes à produire des résultats utiles. Planifier des rencontres régulières peut participer à économiser le précieux temps collectif en évitant d'avoir à se questionner à chaque rencontre pour convenir de la prochaine. Les réunions régulières amènent de la clarté sur les types de réunions ritualisées, sur leurs régularités et leurs durées.

Questions-cadres
Quels types de réunions souhaitons-nous régulièrement ?
À quelle régularité et durant combien de temps nous réunissons-nous ?
Souhaitons-nous des réunions de célébration tous les 3, 6 ou 12 mois pour prendre du recul, faire le bilan, nous donner de la reconnaissance et nous améliorer ?
Souhaitons-nous des réunions d'orientation tous les 3, 6 ou 12 mois pour définir nos intentions et nos priorités ?
Souhaitons-nous des réunions structurelles tous les 15 jours, tous les mois ou tous les 2 mois pour ajuster notre structure organisationnelle en règles, cercles et rôles ?
Souhaitons-nous des réunions opérationnelles tous les 1, 2 ou 4 semaines pour nous synchroniser sur les activités et nous débloquer sur ses tâches ?
Souhaitons-nous utiliser des séquences de sprint agile tous les 1 à 4 semaines pour gérer nos activités par des cycles de gestion courts et des réunions de mêlée quotidiennes ?

ENTRÉE ET SORTIE

Soutenir les entrées et les sorties de membres

Les processus d'entrée et de sortie clarifient comment des personnes peuvent rejoindre ou quitter l'organisation lorsque tout se passe bien.

Questions-cadres
Sommes-nous ouvert·es à ce que des personnes nous rejoignent ?
Souhaitons-nous définir un processus d'entrée, si oui, lequel ?
Comment accompagnons-nous l'entrée de nouveaux membres ?
Souhaitons-nous définir un processus de sortie, si oui, lequel ?
Comment accompagnons-nous les départs de membres ?

RÉSOLUTION DE CONFLIT ET EXCLUSION

Soutenir la résolution constructive de conflit et protéger l'organisation

Le processus de résolution de conflit clarifie comment résoudre des tensions et conflits interpersonnels. Le processus d'exclusion clarifie comment se passerait une exclusion s'il y en avait besoin.

Questions-cadres
Que mettons-nous en place pour prévenir les conflits ?
Souhaitons-nous définir un processus de soutien à la résolution de conflit, si oui, lequel ?
Comment encourageons-nous ou soutenons-nous la résolution constructive de conflit ?
Comment protégeons-nous l'organisation ou l'équipe d'une personne qui lui nuirait ?
Souhaitons-nous définir un processus d'exclusion, si oui, lequel ?
Comment gérons-nous les exclusions ou les alternatives à l'exclusion ?

SOUTIEN INDIVIDUEL ET SOUTIEN ENTRE PAIRS

S'entraider individuellement et collectivement

Les processus de soutien individuel et de soutien entre pairs clarifient comment les personnes peuvent recevoir du soutien d'une ou plusieurs personnes.

Questions-cadres
Souhaitons-nous bénéficier de séances de soutien individuel de type roue de la vie, GROW ou matrice ACT ?
Souhaitons-nous bénéficier de séances de soutien entre pairs de type co-développement ou partage de pratiques ?

ÉLÉMENTS RELATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Soutenir la sécurité psychologique et les relations de confiance

La dimension relationnelle du cadre collaboratif permet d'amener de la clarté sur :

- Les **valeurs** et **principes** collaboratifs.
- Les **comportements** soutenants et limitants.

VALEURS ET PRINCIPES COLLABORATIFS

Clarifier les valeurs et principes permettant de collaborer de manière efficiente dans une ambiance agréable

Les valeurs et principes collaboratifs correspondent à des valeurs importantes pour nous en termes de collaboration et à notre façon de les mettre en œuvre de manière concrète et cohérente. La description des valeurs peut contenir un ou plusieurs mots, elle peut répondre à des questions le « quoi », la notion importante pour nous. Les principes décrivent les manières de faire significatives qui nous semble pertinentes pour pouvoir traduire les valeurs vers l'action. La description des principes peut commencer par un verbe d'action, elle peut répondre à des questions sur le « comment agir au service de cette valeur », la manière d'agir cohérente avec nos valeurs.

Questions-cadres
Quels sont nos valeurs et principes pour collaborer avec efficience dans une ambiance agréable ?
Qu'est-ce qui est vraiment important pour nous en termes de collaboration ?
Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs collaboratives vers l'action ?

COMPORTEMENTS SOUTENANTS ET LIMITANTS

Clarifier les comportements souhaitables et non souhaitables dans la collaboration

Les comportements souhaitables et non souhaitables clarifient les besoins individuels en termes de sécurité relationnelle et de liberté d'action, les comportements indispensables, ceux à favoriser ou à éviter, ceux qui sont inacceptables ainsi que les conséquences en cas de non-respect des comportements indispensables ou inacceptables.

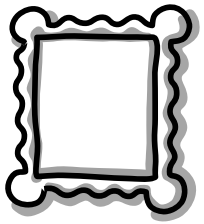
Les comportements souhaitables peuvent notamment concerner la qualité de présence et de communication interpersonnelle. La qualité de présence clarifie comment soutenir le centrage de chacun·e. La communication interpersonnelle clarifie comment soutenir une communication de qualité en favorisant l'écoute active par le questionnement, la reformulation, l'expression et l'affirmation assertive.

Questions-cadres
Quels comportements sont à favoriser ou à éviter ?
Quels comportements sont indispensables ou inacceptables ?
Quelles protections me permettraient de me sentir en sécurité au sein de l'équipe ?
Quelles permissions me permettraient de me sentir libre au sein de l'équipe ?
Quelles conséquences préconisons-nous en cas de manquement à des comportements indispensables ou inacceptables ?

La confiance est l'ingrédient
le plus essentiel
dans une communication efficace.
C'est le fondement de toute relation.

Stephen Covey

CADRE INTENTIONNEL & CADRE COLLABORATIF



La direction par l'intention consiste à placer le « **cadre intentionnel** » et nos valeurs les plus significatives au plus haut niveau d'autorité de l'organisation, le «**cadre collaboratif** » le suit en seconde position. Le premier cadre clarifie une orientation générale, le deuxième une manière d'être en relation et de collaborer. Ces deux cadres servent de référence pour toutes les prises de décisions et toutes les actions individuelles et collectives. Personne dans l'organisation n'est au-dessus d'eux. Ils peuvent tous deux être appelés à évoluer. En général, plus les parties prenantes sont impliquées dans la définition de ces cadres, plus elles seront en accord avec eux et auront à cœur de les mettre en œuvre.

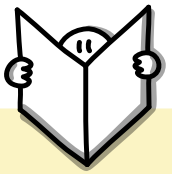
FONDATIONS SOLIDES

L'alliance et l'engagement des membres sur un cadre intentionnel et un cadre collaboratif posent des bases solides sur lesquelles l'organisation, ses membres et ses projets peuvent ensuite se déployer. Ces cadres peuvent autant contribuer à la prévention des conflits interpersonnels que servir de point d'appui pour les résoudre s'ils émergeaient.

Nous recommandons de prendre le temps de formaliser ces deux cadres dès le début d'un projet collectif. Pour les organisations ayant un statut juridique formel, il est possible d'inscrire certains éléments de ces cadres dans les statuts. Si le projet est déjà en cours sans que ces éléments aient été définis, nous vous recommandons de le faire, en sachant que cela peut faire émerger des tensions et des conflits qui n'apparaissaient pas jusque-là. Dans une telle situation, il se peut que des personnes quittent l'organisation après avoir pris conscience qu'elles ne se reconnaissent pas dans les intentions ou dans la manière de collaborer. Ce type de situation n'est généralement pas confortable, mais elle permet de poser de nouvelles bases qui seront soutenantes pour les personnes qui choisissent de rester au sein de l'organisation.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'intelligence collective émerge de la qualité des collaborations et permet aux groupes d'être plus puissants que la simple somme des personnes.
- 6 principes soutiennent l'intelligence collective : la sagesse individuelle, l'indépendance d'opinion, la diversité cognitive, l'agrégation des points de vue, le quotient émotionnel et l'équité du temps de parole.
- 3 principes soutiennent les collaborations génératives : la résonance (vibration commune sur les intentions), la synergie (complémentarité des différences), et l'émergence (apparition de nouvelles possibilités).
- Le cadre collaboratif structure les méthodes organisationnelles et soutient la sécurité psychologique nécessaire à l'intelligence collective en définissant clairement les processus de collaboration et les attitudes attendues.
- Le cadre collaboratif peut s'appliquer à trois niveaux : général (pour toute l'organisation), spécifique (pour une équipe ou un cercle), et relationnel (entre deux personnes), permettant ainsi une adaptation fine aux besoins de chaque contexte.

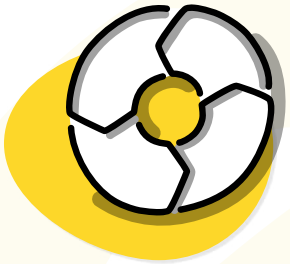


POUR ALLER PLUS LOIN

Servan-Schreiber E. 2018. ***Supercollectif : La nouvelle puissance de l'intelligence collective***
Surowiecki J. 2008. ***La Sagesse des foules***
Dilts R.B. & Meza A. 2018. ***Collaboration générative : Libérer la puissance créative de l'intelligence collective***
Dilts R.B. & Meza A. 2017. ***La modélisation des facteurs de succès : Entrepreneurs nouvelle génération : Vivez vos rêves et créez un monde meilleur par votre entreprise***

GESTION CYCLIQUE EN QUATRE ÉTAPES

Générer et régénérer la dynamique collaborative en suivant un cycle naturel



PROJET ET PROJECTION

Nous projeter dans l'avenir et avancer vers lui pas à pas

Le mot projet signifie « jeter en avant », « nous projeter dans l'avenir » souhaitable avant de nous mettre en chemin dans cette direction. Nos vies sont pleines de projets, des petits, des grands, des projets individuels, d'autres collectifs. Il y a des projets dans les projets. Nos organisations ont des projets. La vie elle-même est un projet. Il se pourrait même que la vie de l'humanité soit un projet.

Pour John Croft, créateur du Dragon Dreaming, le « changement de cap » de notre humanité est l'un des plus grands projets auquel nous participons. Le « changement de cap », tel que défini par Joanna Macy, représente le passage historique d'une société industrielle dégénérative vers une civilisation durable qui préserve la vie sur Terre.

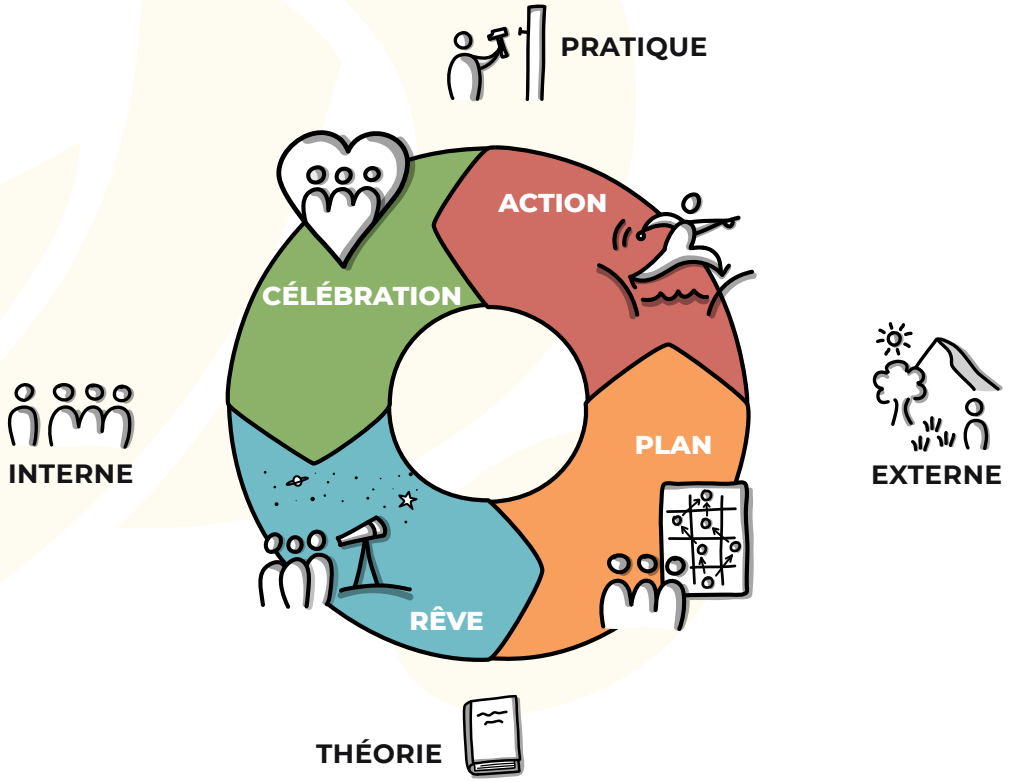
QUATRE ÉTAPES SYSTÉMIQUES ET CYCLIQUES

Générer et régénérer des systèmes vivants fonctionnels grâce aux 4 étapes cycliques

Le rêve, le plan, l'action et la célébration constituent quatre étapes de gestion. Ces étapes peuvent être utiles pour gérer des organisations ou des projets individuels ou collectifs indépendamment de leur durée. La structure des étapes s'inspire de la théorie des systèmes vivants de Ludwig von Bertalanffy : input, transformation, output, feedback. Ces 4 étapes peuvent se retrouver dans d'innombrables dimensions de nos vies : de la naissance à la mort, de l'hiver à l'automne, du matin au soir, du début à la fin d'un projet ou d'une simple rencontre d'une heure. Il est possible de faire des liens entre ces 4 étapes et de nombreuses autres approches comme le voyage du héros, la roue médecine des natifs amérindiens ou les processus alchimiques. Ces étapes permettent de générer et régénérer la dynamique de gestion collective, étape par étape, en suivant son cycle de vie naturel. Pour maximiser les chances et que nos rêves deviennent réalité, nous avons besoin de tous ces éléments. Le passage cyclique et régulier par ces étapes permet d'entretenir notre motivation, notre plaisir et nos avancées concrètes. Bien que la séquence des étapes commence par le rêve, il est souvent intéressant de la commencer par la célébration.

Chaque étape nourrit la suivante :
le rêve inspire le plan,
le plan guide l'action,
l'action crée la célébration,
et la célébration fait naître
de nouveaux rêves.

John Croft



Quatre étapes d'une réunion

- Les intentions et livrables de la rencontre
- La stratégie pour atteindre l'objectif
- La mise en œuvre
- L'évaluation de la rencontre en termes de résultat, d'efficience et de satisfaction

Quatre étapes d'une journée

- Les intentions pour la journée
- L'organisation avant de se mettre en mouvement
- L'activation tout au long de la journée
- La célébration avant de se coucher

Quatre étapes d'un projet

- Les motivations et intentions collectives
- La priorisation des étapes et la structure organisationnelle
- La mise en œuvre et le suivi des tâches
- La reconnaissance du chemin parcouru, des contributions et les pistes d'améliorations

Quatre étapes de la méthode scientifique

- Imaginer une théorie et l'utiliser pour faire une prédiction
- Construire une expérience pour tester la prédiction
- Effectuer l'expérience pour obtenir un résultat
- Évaluer le résultat pour valider, modifier ou rejeter la théorie

Quatre étapes d'une formation professionnelle

- Clarifier les problèmes, les besoins et valider les objectifs d'interventions
- Définir les stratégies et le scénario pédagogique
- Donner la formation
- Évaluer l'atteinte des objectifs et la montée en compétences

Quatre saisons

- La nature ralentie et l'introspection de l'hiver
- Les premières floraisons et la mise en place au printemps
- La pousse progressive et le déploiement en été
- Les récoltes à l'automne

Quatre étapes de la vie

- La créativité libre de l'enfance
- Les stratégies de vie du jeune adulte
- L'action continue de l'adulte
- La sagesse de l'ancien·ne

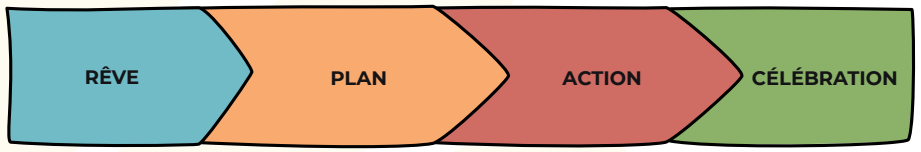
GESTION LINÉAIRE OU CYCLIQUE

Gérer les organisations et les projets par des cycles itératifs

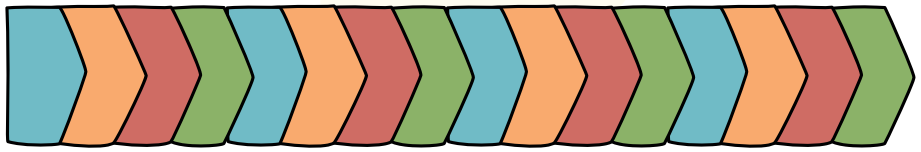
Les quatre étapes de gestion (rêve, plan, action, célébration) peuvent s'utiliser de manière linéaire sur de petits projets ponctuels ayant un début et une fin. Pour gérer des organisations et des projets qui portent sur plus de 6 mois, il est intéressant de les gérer par des cycles itératifs qui permettent d'inscrire nos intentions (rêves) et la prise de recul (célébration) dans une temporalité suffisamment facile à appréhender, ni trop longue ni trop courte.

Les cycles de gestion peuvent être structurés sur différentes temporalités pouvant se cumuler les unes avec les autres. Certaines réunions peuvent être planifiées une fois par an, d'autres par saison, par cycle de 2 à 4 semaines ou quotidiennement. Pour les équipes, nous conseillons de faire des rencontres plus importantes tous les 3 à 12 mois, c'est une occasion de faire le point, de nous ajuster, de nourrir le lien et de partager un temps convivial ensemble. Lorsque les projets durent plus de 12 mois, il est conseillé de les décomposer en sous-étapes de maximum 3 à 6 mois. Cette dimension temporelle permet de mieux focaliser l'énergie et augmente les chances de réussir les projets sur lesquels les personnes s'engagent. La gestion en cycles plus courts peut fortement renforcer cette focalisation de l'énergie. Les quatre étapes de projet sont aussi une trame puissante pour gérer des sous-projets en prenant un temps pour clarifier les intentions, les étapes, l'attribution des tâches, en assurant le suivi et en faisant un bilan célébratif de clôture.

GESTION LINÉAIRE



GESTION CYCLIQUE



ALIGNEMENT ET COOPÉRATION

Pour les équipes, il est intéressant d'organiser une séquence de réunions semestrielles ou annuelles plus importantes pour s'aligner collectivement en enchaînant 3 réunions : **célébration**, **orientation** et **structurelle**. La célébration permet de prendre du recul sur ce qui s'est passé (du passé au présent), le rêve de donner une orientation au futur souhaitable (du présent au futur), et le plan de structurer les étapes, d'identifier et d'attribuer les tâches et de définir quand et comment se prennent les décisions. Cette séquence permet de partager des informations et de créer de l'alignement collectif. L'action est plutôt distribuée, coopérative, chacun·e focalisant son énergie sur les sous-projets et les tâches tout en faisant des points réguliers sur leur avancement et en traitant les besoins qui apparaissent au fur et à mesure.

PROCESSUS DE CHANGEMENT

Percevoir le schéma derrière le schéma des 4 étapes de gestion

Chaque projet est une rencontre entre des personnes et leur environnement. L'un influençant l'autre dans un processus réciproque, les personnes influençant l'environnement et l'environnement les influençant. C'est aussi une rencontre entre un imaginaire théorique et une expérience pratique. Dans la théorie des systèmes vivants, Ludwig von Bertalanffy indique que la plupart des changements surviennent suite à un stimulus, une différence. Mais un stimulus ne suffit pas en soi parce que la plupart d'entre eux sont ignorés. Afin d'être perçu, le stimulus doit franchir un seuil. Il faut qu'il fasse une différence qui fasse la différence. Lorsqu'il traverse ce seuil, une action se produit et cette action donne une réponse en retour. En fonction de ce retour, cela renforce le processus à continuer dans cette direction ou l'invite à évoluer.

L'**intention** (le rêve) est un stimulus qui doit atteindre un seuil pour se transformer en **possibilité dans un contexte donné** (le plan) puis en **comportement engagé** (l'action) et pour finir en **rétroaction de satisfaction** (la célébration) avant de réalimenter un nouveau cycle.

La gestion cyclique en quatre étapes reflète les processus fondamentaux des systèmes vivants décrits par Von Bertalanffy :

- L'Input (stimulus) devient le Rêve : l'impulsion qui déclenche le changement.
- La Transformation (traitement) devient le Plan : l'organisation des informations en stratégies.
- L'Output (réponse) devient l'Action : la manifestation concrète du changement.
- Le Feedback (rétroaction) devient la Célébration : l'évaluation qui alimente le cycle suivant.

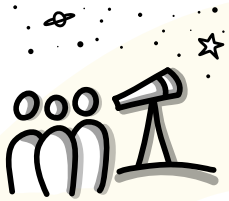
INDIVIDU ET ENVIRONNEMENT

Au lancement d'une organisation ou d'un projet, la majorité de l'énergie à fournir vient des personnes qui contribuent avec leurs ressources, qu'elles soient du temps, des capacités, de l'argent ou des biens matériels. Au fil du temps, les personnes mobilisent progressivement les ressources de l'environnement. Il est intéressant d'apprendre à écouter les signaux de rétroaction que donne l'environnement pour nous informer si cela résonne pour lui ou non. Au cours de la vie d'un projet, la proportion d'énergie fournis par les personnes et par l'environnement peut faire des allers-retours. Lorsque les individus interagissent en adéquation avec leur environnement, il est courant que celui-ci fournisse une grosse part de l'énergie nécessaire au fonctionnement du projet.

THÉORIE ET PRATIQUE

Au lancement d'une organisation ou d'un projet, celui-ci relève principalement de l'imaginaire, une hypothèse. Cet imaginaire peut s'appuyer sur de nombreuses ressources : intuitions, connaissances, statistiques. Les théories ne peuvent pas toujours prédire précisément les interactions dans un monde complexe en changement constant. Au fil du temps, la théorie va se transformer en expérience pratique. Il est intéressant d'apprendre à écouter les signaux de rétroaction que donne la pratique pour nous informer si cela correspond à la théorie ou non. À nouveau, au cours de la vie d'un projet, la proportion entre théorie et pratique peut faire des allers-retours. Lorsque la théorie est en adéquation avec la pratique, le projet avance progressivement jusqu'à sa réalisation complète.

RÊVE



Connecter des intentions communes claires et inspirantes

Cette étape nous invite à partager des rêves et des informations pour :

- Prendre conscience de ce qui aspire à être.
- Percevoir les **motivations**, les siennes et celles des autres.
- Collecter des informations, les aspirations, la situation actuelle, les forces et opportunités, les faiblesses et menaces, les leviers de réussites.
- Nous accorder sur des **intentions communes claires** et **inspirantes** ou les ajuster jusqu'à ce qu'elles le soient.

Le rêve peut être vu comme une étape mélangeant des prises de conscience, des intuitions, des sources de motivations, des éléments donnant du sens et la vision d'un futur souhaitable. Il permet de clarifier ce qui serait idéal. En cela il implique les personnes sur ce qui les fait vibrer, ce qui les inspire, sur leur méthode d'organisation, l'ordre des étapes qui leur semble logique, ce qu'elles perçoivent comme prioritaire. Il mobilise une part profonde des personnes, une part essentielle, noble, qui peut être mise en lien avec notre cœur, notre âme, une sorte de conscience supérieure guidant nos choix. La connexion aux rêves et l'orientation qu'ils donnent permettent de faire émerger des énergies puissantes. Des énergies qui peuvent ensuite être mises en mouvement pour contribuer à créer les projets dans la réalité matérielle.

Pour les équipes, le rêve est l'occasion d'exprimer et de percevoir les motivations personnelles de chacun·e, les résonances, les endroits où nous souhaitons la même chose, les motivations qui fédèrent les membres et celles qui sont personnelles. Il permet aussi de préciser les sous-objectifs précis en structurant les priorités et les étapes de mise en œuvre, de critiquer ce scénario en vue d'éclairer les zones aveugles et d'identifier des points de vigilances, des stratégies de prévention ou de remédiations. En mélangeant les différentes intentions, l'intégration des rêves individuels de chacun·e permet de faire émerger un rêve collectif clair et inspirant. Ces intentions communes servent de source d'inspiration pour les membres, elles touchent aux valeurs profondes, participent à la culture, à l'identité et à un sentiment d'appartenance. Plus largement, le rêve permet de clarifier la manière dont le projet interagit avec son environnement, la conscience avec laquelle il s'inscrit dans un système plus grand, la vision que le projet cherche à atteindre : pourquoi le faire, pour qui, qu'est-ce qu'il implique de faire concrètement. Le rêve est aussi l'occasion de faire émerger de nombreuses idées et d'identifier de grands objectifs pour les prochains mois ou de clarifier des intentions et objectifs spécifiques pour un petit projet.

Cette étape est puissante pour créer ou redynamiser une équipe de projet ainsi que pour intégrer de nouveaux membres.

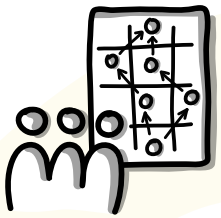
La validation d'intentions et de priorités communes claires et inspirantes est le signal qu'il est temps de passer à l'étape suivante, le plan.

Questions-cadres
Quels sont nos rêves en lien avec cette organisation ou ce projet ?
Qui devrions-nous impliquer pour participer à ce projet ?
Que souhaitons-nous faire concrètement et pour qui ?
Pourquoi souhaitons-nous faire cela ?
Quelles sont nos valeurs ?
À quel monde idéal cherchons-nous à contribuer ?
Quels sont les forces, les freins et les leviers de réussite ?
Quelles sont nos méthodes de gouvernance ou de gestion de projet ?
Quels sont nos différents types de réunions et leurs régularités ?
Quels sont nos sous-objectifs précis et dans quel ordre de priorité ?

Éléments structurants
Situation actuelle, aspirations individuelles et collectives, forces, freins, leviers de réussites.
Cadre intentionnel : missions, raison d'être, valeurs et principes, vision, ambitions, identité, rôles sociaux, modèle économique, modèle juridique.
Cadre collaboratif : méthodes de gouvernance et de gestion, réunions régulières, processus d'entrée, de sortie, de résolution constructive de conflit, d'exclusion, de soutien individuel, de soutien entre pairs, valeurs et principes collaboratifs, comportements souhaitables et non souhaitables.
Priorités collectives : cap à tenir, sous-objectifs précis et priorisés, heuristique de priorité relative.

PLAN

Co-construire une stratégie crédible



Cette étape nous invite à partager des points de vue et des informations pour :

- Considérer les **alternatives**, leurs avantages et inconvénients.
- Concevoir une **stratégie**, une manière de faire rendant le projet réalisable.
- Prototyper et tester la stratégie, écouter l'**engagement** qu'elle génère en interne et dans l'environnement.
- Nous accorder sur une **stratégie collective crédible** ou l'ajuster jusqu'à ce qu'elle le soit pour l'équipe et son environnement.

Suite aux possibilités ayant émergé lors de l'étape du rêve, le plan invite à trier les idées, les alternatives et à imaginer des stratégies de mise en œuvre crédibles. Le plan peut être vu comme une étape mélangeant raisonnement logique, choix des stratégies de mise en œuvre, structuration et optimisation du fonctionnement du système. Il permet de canaliser les puissantes énergies du rêve et d'augmenter les chances de réussites en fonction du contexte et des ressources disponibles.

Il mobilise la réflexion, les connaissances, une part maline, stratégique qui peut être mise en lien avec notre tête, notre mental rationnel, une sorte de conscience tactique optimisant nos chances de réussite et transformant le possible en probable. Bien que le plan soit plutôt porté sur le raisonnement rationnel, il est intéressant d'écouter et de partager les sensations, émotions et intuitions que nous percevons pour nourrir le système-groupe.

Pour les équipes, le plan est l'occasion d'organiser les tâches, de préciser la structure organisationnelle, les règles, les responsabilités, les processus décisionnels, le partage d'information, le système de suivi afin de permettre à chacun·e d'œuvrer avec le maximum d'autonomie tout en veillant à maintenir une cohérence d'ensemble. Chaque personne dispose ainsi des informations nécessaires pour définir ses propres tâches et leurs priorités. Chacun·e peut aligner et coordonner ses actions individuelles sur celles ayant été définies collectivement. En mélangeant les différents points de vue et les différentes logiques, le plan permet de transformer des stratégies individuelles pour faire émerger des stratégies collectives crédibles. Ces stratégies communes servent d'appui pour coordonner les futures actions de l'équipe. Le plan est l'occasion de faire le point sur les ressources nécessaires et de les mettre en perspective avec celles disponibles, c'est notamment le cas au niveau du temps, de l'argent, du matériel, des talents, des connaissances et des compétences. C'est une étape qui invite au prototypage des idées, de les tester à petite échelle et de faire les changements d'échelle par des itérations progressives. Plus largement, le plan permet de tester la stratégie dans l'environnement en écoutant les rétroactions, les feedbacks. L'environnement nourrit le système-groupe avec des informations qu'il peut être intéressant d'intégrer pour ajuster tant les intentions issues du rêve que la stratégie. Il est notamment possible d'évaluer si l'environnement adhère ou non aux intentions et aux propositions qui lui sont faites. Cette étape est puissante pour permettre aux membres, notamment aux nouveaux, de s'impliquer concrètement en s'engageant sur des rôles, des projets et des tâches.

La validation d'une structure organisationnelle commune crédible et l'engagement des membres sur les rôles est le signal qu'il est temps de passer à l'étape suivante, l'action.

Questions-cadres
Quelles sont les tâches qui devraient être accomplies ?
Quels sont les cercles et les rôles qui prennent en charge les tâches ?
Qui s'implique dans quels cercle ou rôle et avec quelle autonomie décisionnelle ?
Quelles sont les alternatives ?
Que pouvons-nous prototyper ?
De quelle manière partageons-nous les informations et assurons-nous le suivi ?
Quelles sont les ressources nécessaires et celles dont nous disposons ?
Comment accéder aux ressources manquantes ou faire autrement ?

Éléments structurants
Structure organisationnelle : en règles, cercles et rôles, délégation des rôles, des projets, des tâches.
Rôles structurels : source, pilotage, représentation, facilitation, mémoire.
Rôles opérationnels : juridique, financier, communication interne, outils collaboratifs, communication externe, premier contact, résolution de conflits, soutien individuel, etc.
Système d'information et de suivi
Besoins, ressources et attribution de temps, argent, compétences, matériel.

ACTION

Mettre en œuvre concrètement, assurer le suivi et répondre aux besoins émergents

Cette étape nous invite à partager des informations et assurer le suivi des activités opérationnelles pour :

- **Mettre en œuvre** les activités et les projets, en **autonomie** et en **interdépendance**.
- **Suivre les progrès** des priorités collectives, des tâches récurrentes, des chiffres clés, des projets.
- Traiter les **besoins** prévus et imprévus.
- Valider la **concrétisation de l'action** ou nous ajuster et agir jusqu'à ce qu'elle le soit.

Suite aux possibilités imaginaires du rêve et aux stratégies du plan, l'action invite à basculer de la théorie à la pratique en nous focalisant sur la mise en œuvre concrète. L'action peut être vue comme une étape mélangeant coopération par des actions individuelles, suivi de l'avancement, coordination sur les prochaines actions et traitement des besoins opérationnels. Elle libère les énergies ayant été mobilisées lors du rêve et canalisées lors du plan pour réaliser les intentions et produire des résultats observables. L'action implique les personnes en les mettant en mouvement, mobilisant le corps et les mains de manière à transformer le souhaitable en réalité. Les deux étapes précédentes permettent de définir une carte représentant le terrain, mais cette carte n'est pas le terrain. L'action confronte les membres aux aléas de la réalité, certaines tâches peuvent se passer comme prévu et d'autres pas. En cela, elle implique de nous ajuster en continu pour avancer avec ce qui est, dont l'émergence d'imprévus.

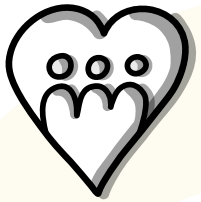
Pour les équipes, l'action est l'occasion de faire des actions individuellement ou en petits groupes, de se réunir pour suivre l'avancement collectif, évaluer la réalisation des priorités collectives, des tâches récurrentes, des chiffres clés, des projets, de donner des informations, d'en collecter et de traiter les besoins limitant la mise en œuvre. Certains besoins peuvent nécessiter d'ajuster les priorités collectives et la structure organisationnelle. Les réunions régulières et le système d'information et de suivi mis à jour en continu visent à partager des informations utiles de manière efficiente. Ces informations partagées créent un socle commun d'informations soutenant chacun·e pour percevoir la situation et les enjeux et se coordonner avec les autres. Elle invite les personnes à œuvrer de manière autonome et responsable, en veillant aux enjeux d'interdépendance et de cohérence d'ensemble. Suivant l'impact des décisions, chacun·e peut décider seul·e, consulter ou décider avec les personnes impactées.

La réalisation des priorités collectives et des tâches est le signal qu'il est temps de passer à l'étape suivante, la célébration.

Questions-cadres
Où en sommes-nous de nos priorités collectives ?
Quelles tâches récurrentes sont faites ou non ?
Quels sont les chiffres clés ?
Quels projets sont à faire, en cours, bloqués ou terminés ?
Y a-t-il des informations importantes qui devraient être partagées ?
Y a-t-il des besoins pour débloquer des tâches ?
Y a-t-il de nouvelles tâches à prendre en charge et qui peut s'en charger ?
Y a-t-il besoin de planifier des réunions pour avancer sur des sujets ou projets spécifiques ?
Y a-t-il besoin d'ajuster nos priorités collectives ?

Éléments soutenants
Synchronisation sur l'avancement et les prochaines priorités collectives, sur le suivi des tâches récurrentes, sur les indicateurs, sur l'avancement des projets.
Mise à jour en continu du système d'information et de suivi, des priorités collectives, des tâches récurrentes, des indicateurs, des projets.
Planification de réunions pour des sujets ou projets spécifiques.
Engagement mutuel à faire de son mieux pour répondre aux besoins.

CÉLÉBRATION



Prendre conscience du résultat et du chemin, partager la gratitude et s'améliorer

Cette étape nous invite à prendre du recul,
à conscientiser et à partager les prises de conscience pour :

- Discerner avec une **nouvelle sagesse** et **reconnaitre les sources de satisfaction**, d'**insatisfaction** et des pistes d'amélioration.
- **Donner** et **recevoir** de la **reconnaissance** en valorisant les **contributions**.
- Reconnaitre l'acquisition de nouvelles **compétences** et les **transformations individuelles**.
- Ressentir la **joie** et la **gratitude** ou nous ajuster jusqu'à ce que ce le soit.

Suite à la concrétisation des tâches par l'action, la célébration invite à basculer des réalisations concrètes à l'introspection en prenant du recul sur l'expérience qui a été vécue lors des trois étapes précédentes. Elle sert de boucle de rétroaction, de feedback, pour informer le système-groupe et ses membres, qui ont alors la possibilité de s'ajuster pour maintenir l'équilibre ou évoluer en fonction de l'intégration de ces informations. Un feedback d'encouragement (satisfaction) se passe quand les choses avancent dans la direction souhaitée. Un feedback d'amélioration (insatisfaction) se passe quand les choses ne se passent pas comme nous le souhaitions.

Cette étape permet de conscientiser nos transformations, nos évolutions, nos nouvelles compétences, notre nouvelle sagesse, notre nouvelle vision de nous-mêmes, des autres, de l'organisation, du projet ou du monde. Cette rétrospective permet de clôturer un cycle de gestion, en faisant le point sur le passé et sur ce qui est présent ici et maintenant. Elle permet d'évaluer l'adéquation et la satisfaction entre ce qui était souhaitable, la stratégie utilisée et ce que cela a réellement produit. Elle reconnecte l'action effectuée aux rêves initiaux, elle questionne le résultat au regard des intentions, des stratégies, de la mise en œuvre et de la célébration elle-même : sommes-nous capables de porter un regard de gratitude sur le chemin et le résultat ? Pour peu que ce bilan soit suffisamment satisfaisant, la célébration remonte le niveau d'énergie et libère la possibilité d'un nouveau rêve, elle contribue fortement à rendre les organisations et les projets durables. Elle permet de basculer de la réalité matérielle objective de l'action à une réalité sensible subjective de notre rapport à la réalité matérielle. Notre vécu de la réalité n'est pas la réalité, chacun·e vivant l'expérience à travers ses filtres de perception, ces derniers peuvent transformer la réalité objective en une expérience exceptionnelle pour certain·es ou en une expérience catastrophique pour d'autres.

Pour les équipes, la célébration est l'occasion de reconnaitre et de remercier pour les différentes contributions au service de l'organisation, au service des projets et des membres, c'est aussi l'occasion de reconnaitre ce qui n'a pas fonctionné et ce qui n'a pas été agréable. Elle est l'occasion de se dévoiler authentiquement, de voir et de valoriser les membres, de nourrir le lien entre les personnes, d'entretenir la qualité des relations, de porter un regard d'amour, partager de la gratitude et de la reconnaissance, voir la beauté de soi, de l'autre, ainsi que les blessures et les vulnérabilités. **Je me vois et me remercie, je te vois et te remercie, je nous vois et nous remercie, je vois le monde et le remercie.** C'est l'occasion d'exprimer nos vécus sensibles, de partager nos sensations, nos émotions, nos pensées agréables comme désagréables, nos parts d'ombres et de lumières. L'expression authentique et bienveillante de chacun·e pouvant contribuer à la profondeur des relations entre les membres et à la confiance réciproque. En mélangeant les différentes perceptions, elle permet de transformer les perceptions individuelles pour faire émerger une perception collective plus large et plus sage. Cette perception commune sert de socle commun, elle participe à renforcer le sentiment d'appartenance et la culture collective.

La célébration permet d'évaluer avec plus de discernement les différents changements que ce cheminement et ces résultats ont produit en nous. Elle invite à cultiver notre capacité à observer, à prendre conscience et à partager nos perceptions, nos gratitudes. La célébration est aussi l'occasion d'ajuster ce qui soutient l'ambiance collaborative, le cadre collaboratif, de faire le point sur ce qui marche et que les membres souhaiteraient continuer, ce qu'ils souhaiteraient faire plus ou moins et ce qu'ils souhaiteraient commencer ou arrêter. Il est possible que cette étape amène la prise de conscience que l'organisation, le projet ou l'équipe ne fonctionnent pas ou plus et qu'il serait préférable d'arrêter. Cette étape est puissante pour redynamiser l'énergie et la motivation des membres, pour en intégrer de nouveaux ainsi que pour clôturer des projets ponctuels. Les prises de conscience partagées sont le signal qu'il est temps de recommencer un nouveau cycle et de générer de nouveaux rêves.

Les choses qui importent le plus
ne doivent pas être à la merci
de celles qui importent le moins.

Goethe

CÉLÉBRATION ÉCOSYSTÉMIQUE

Sur la base du triptyque Je-Nous-Tout, cette étape est l'occasion de célébrer comment le projet que nous menons est bénéfique pour les personnes, les équipes, la terre, la vie. Elle permet de se rappeler que nous sommes toutes et tous uniques, en interdépendance, partie prenante, influençant ce qui se passe en nous et autour de nous.

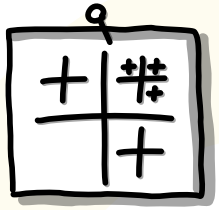
Questions-cadres
Qu'avons-nous réalisé concrètement ?
Cela correspond-il à nos intentions ?
Nos stratégies ont-elles fonctionnées ?
Notre mise en œuvre a-t-elle été efficiente ?
Célébrons-nous suffisamment ?
Qu'ai-je aimé et trouvé désagréable ?
Puis-je exprimer ma gratitude en reconnaissant les contributions ?
En quoi ce cycle de gestion participe-t-il à renforcer l'organisation et ses membres ?
En quoi avons-nous contribué au soin ou à la régénération des systèmes naturels et sociaux qui nous entourent ?
En quoi ce cycle de gestion m'a-t-il permis de me rapprocher de l'idéal de moi-même ?
À quel moment suis-je sorti de ma zone de confort et est-ce que cela a été intéressant ?
Quelles ont été mes prises de conscience durant le cycle de gestion ?
Qu'ai-je appris personnellement ?
Quelles sont mes nouvelles compétences ?
Que changerions-nous si nous devions recommencer ce cycle de gestion ?
Que pourrions-nous commencer ou arrêter, continuer, améliorer, faire plus au moins ?
Sommes-nous prêts à mourir à ce cycle de gestion pour renaître dans le suivant ?

Éléments structurants
Reconnaissances des résultats et des contributions : tâches et relations
Pistes d'amélioration

Certains des plus grands progrès se produisent quand les gens osent exprimer leur propre vérité et écouter celles des autres.

Kenneth H. Blanchard

QUATRE ÉTAPES FRACTALES



Les quatre étapes de projet se retrouvent dans chacun·e des étapes : le rêve du rêve, le plan du rêve, l'action du rêve, etc. Cela donne un motif fractal, un motif qu'il est possible de retrouver dans le motif. Le chou romanesco ou le flocon de neige sont des exemples typiques de motifs fractals, il est possible de retrouver la forme générale du chou en regardant une de ses parties. Chaque étape a une fonction et un résultat attendu. Lorsqu'une étape ne permet pas d'atteindre le résultat, cela invite à revenir sur les étapes précédentes jusqu'à l'atteinte du résultat.

QUATRE ÉTAPES DU RÊVE

Le stimulus du rêve est une prise de conscience de ce qui est souhaitable, le seuil est suffisamment de motivation, l'action consiste à collecter de l'information et à définir nos intentions, la rétroaction permet de vérifier si nos intentions sont suffisamment inspirantes. Souvent, lorsque les intentions sont inspirantes, des personnes demandent à rejoindre l'organisation ou le projet. L'inspiration liée aux rêves peut être vue comme une source d'énergie.

QUATRE ÉTAPES DU PLAN

Le stimulus du plan est une prise de conscience des alternatives, le seuil est une stratégie suffisamment crédible, l'action consiste à tester la stratégie avec l'environnement interne (l'équipe) et externe (le reste du monde), la rétroaction permet de vérifier si les intentions et la stratégie sont suffisamment inspirantes et crédibles pour l'équipe et pour l'environnement. Souvent, lorsque les intentions sont inspirantes et que la stratégie est crédible, les membres s'impliquent sur les tâches et l'organisation ou le projet trouve son public et ses éventuels financements. La stratégie liée au plan peut être vue comme un catalyseur canalisant l'énergie des rêves au service de leurs réalisation.

QUATRE ÉTAPES DE L'ACTION

Le stimulus de l'action est la mise en œuvre concrète, le seuil est l'évaluation des progrès, l'action consiste à nous coordonner et à traiter les besoins opérationnels, la rétroaction permet de vérifier si toutes les actions ont été faites et que les réalisations concrètes sont terminées. L'évaluation régulière des progrès peuvent faciliter la coordination, la coopération et alimenter l'énergie des participant·es.

QUATRE ÉTAPES DE LA CÉLÉBRATION

Le stimulus de la célébration est l'acquisition de nouvelles perceptions, le seuil est un résultat transformatif aux niveaux individuel et collectif, l'action consiste à percevoir avec plus de discernement et de sagesse et à identifier des pistes d'amélioration, la rétroaction permet de vérifier si le cycle de gestion a été suffisamment satisfaisant. Souvent, lorsque les stratégies et l'action ont permis de réaliser les intentions, les membres de l'équipe ont envie de continuer et de rêver à la suite ensemble.

Le rêve sans le plan reste un rêve,
le plan sans l'action reste un plan,
l'action sans la célébration mène à l'épuisement,
et la célébration sans le rêve rompt le cycle d'évolution.

John Croft

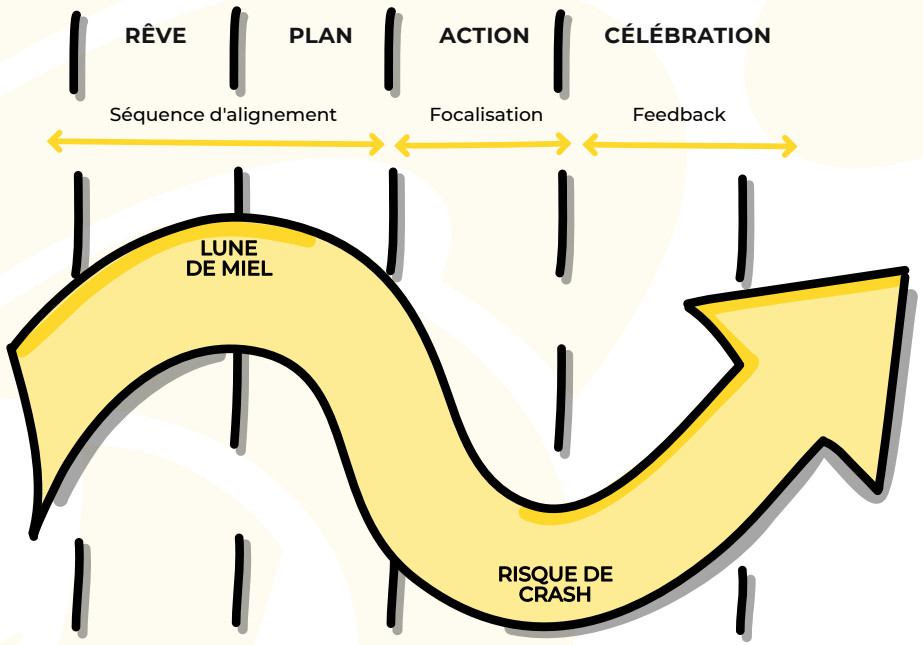
COURBE D'ÉNERGIE DANS LES 4 ÉTAPES

Observer les variations d'énergie en fonction des étapes de gestion

Lorsqu'elle fonctionne bien, l'étape du rêve génère beaucoup d'enthousiasme et d'énergie. Cette étape peut avoir un effet lune de miel, tout est parfait, nous nous aimons très fort, nos intentions et idéaux sont inspirants. En même temps, au début d'une organisation ou d'un projet, il ne se passe pas grand-chose de concret. Et puis d'un coup tout s'accélère, le plan mobilise de l'énergie intellectuelle et l'action mobilise concrètement de l'énergie intellectuelle et physique. Si l'énergie nécessaire aux activités est beaucoup plus importante que celle qui est disponible, cela peut conduire à un effondrement du niveau d'énergie des membres et potentiellement à un effondrement de l'organisation ou du projet dans son ensemble.

Lorsque nous rencontrons des difficultés qui nous dépassent, il est très courant que nous tombions dans des mécanismes de défense automatiques. À l'image des autres créatures vivantes, notre système intègre des mécanismes de type lutte et fuite avec parfois de l'immobilisme. Lorsque ces mécanismes de défense s'activent, l'ambiance collaborative peut s'en retrouver fortement dégradée. Lorsque c'est le cas, célébrer peut faire une différence significative. Il est possible de célébrer que la situation est telle qu'elle est, de mesurer l'écart entre ce qui est et ce qui serait souhaitable, d'identifier des stratégies qui ont des chances de fonctionner et, pour que cela ne reste pas de la théorie, de passer à l'action. Nous mettre à l'écoute de la personne ou du groupe de manière accueillante peut permettre à ces mécanismes de défense de se relâcher, cela peut prendre du temps, mais faire une différence significative. En cas de perturbations, la célébration permet de construire un moment de connexion stable au sein d'un chaos souvent chargé d'émotions et de mental limitant. Elle invite à identifier les besoins qui permettraient à la personne ou au groupe de remonter leur niveau d'énergie.

En complément des étapes du rêve, du plan et de l'action, la célébration joue un rôle important pour prendre soin et régénérer l'énergie du système-groupe à travers des pratiques comme la gratitude, la reconnaissance des contributions et le partage des apprentissages. Un nouveau rêve peut alors émerger et contribuant lui aussi à faire monter le niveau d'énergie.



La vie est un cycle d'apprentissage perpétuel où chaque fin est un nouveau commencement.

Paulo Coelho

PROFIL D'ÉQUIPE SUR LES 4 ÉTAPES

Prévenir les conflits potentiels et favoriser les synergies

Chacune des quatre étapes de gestion correspond à une énergie, à une manière de percevoir et de penser particulière. Il est possible d'évaluer les affinités et les difficultés des personnes ou des équipes avec une ou plusieurs de ces étapes. Ces profils ne sont que des photos instantanées, une représentation de ce que chacun·e perçoit comme vrai à un moment et dans un contexte donné. Ils mettent en lumière des tendances cognitives et comportementales qui sont tout à fait susceptibles d'évoluer.

Il est intéressant de percevoir ces différences, de les intégrer et de les valoriser plutôt que de les critiquer et de les opposer. L'exploration des profils individuels et d'équipe est une occasion de mieux nous connaitre à travers nos affinités et nos difficultés. Individuellement, cette exploration nous permet de prendre conscience des étapes qui nous semblent facilement accessibles et celles pour lesquelles cela nous semble plus difficile. Celles pour lesquelles nous avons moins d'affinités peuvent représenter un défi d'évolution personnelle, des énergies à dompter, des étapes qui nous font sortir de notre zone de confort. C'est une occasion de muscler notre capacité à passer d'une énergie à une autre. Une personne qui bloquerait complètement à traverser une de ces étapes pourrait avoir du mal à réaliser un projet de manière autonome sans recourir à une aide extérieure. Développer notre capacité à passer par les quatre étapes permet de nous connecter à notre puissance personnelle, notre capacité à réaliser nos rêves. Les profils individuels peuvent aussi donner des indications sur certains défis de communication que les personnes peuvent avoir en lien avec ces différentes manières de percevoir et de penser, ces dernières pouvant être source de conflit interpersonnel.

Si les différences d'énergies entre rêve et plan, entre plan et action, entre action et célébration, entre célébration et rêve peuvent déjà générer des défis et des tensions dans les interactions, les différences entre rêve et action, et entre plan et célébration accentuent encore cela. Dans une équipe, il est possible de passer le relais à d'autres membres lors des étapes sur lesquelles nous ne sommes pas à l'aise et de bénéficier des différences, des synergies. Pour certaines personnes cela peut représenter un défi de lâcher-prise et de faire confiance, en laissant faire celles pour qui cette étape est plus facile. Trouver des personnes différentes qui se complètent permet de passer plus facilement par ces 4 étapes et augmente fortement les chances de réussir ensemble.

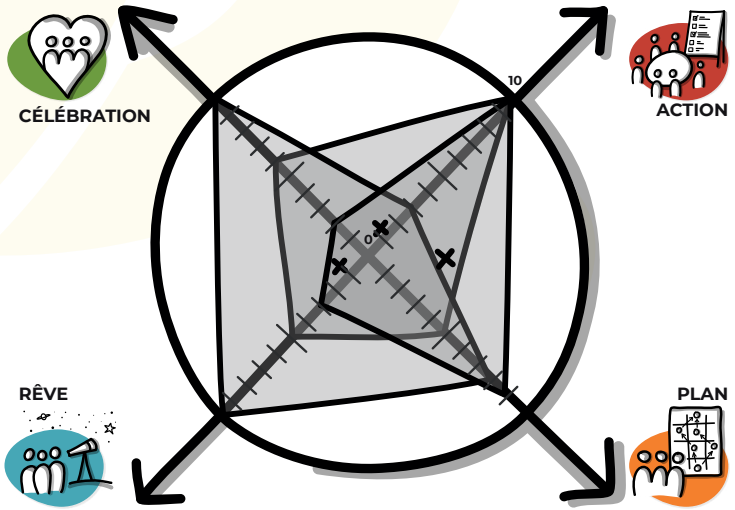
ENJEU CULTUREL

Au-delà des individus et des équipes, il serait théoriquement possible de faire des profils pour des pays. Certaines organisations et structures, particulièrement dans les contextes occidentaux contemporains, tendent à valoriser davantage les approches et les personnes orientées vers le plan et l'action, celles qui sont les plus productives. Il est pourtant dommage pour nos sociétés de se priver des personnes à l'aise avec le rêve et la célébration. Le rêve donne du sens, une vision, à ce qui va être fait. La célébration permet de prendre du recul, d'apprendre, de nous améliorer et souvent de prendre soin des relations. Intégrer ces deux énergies à notre culture collective a le potentiel de créer une société très différente, une société attentive à prendre soin et à faire des choses qui ont durablement du sens.

PROCESSUS DE PROFIL D'ÉQUIPE SUR LES 4 ÉTAPES

Évaluer l'équilibre et les éventuels manques pour avoir une équipe apte à réussir ensemble

Établir un profil personnel et un profil d'équipe est l'occasion de faire plusieurs prises de conscience, cela permet notamment de mettre en lumière si l'équipe est en mesure de nourrir les quatre étapes de projet. Si ce n'est pas le cas, cette prise de conscience invite à trouver de nouveaux participants ayant ces capacités ou invite les membres à les développer. L'observation des préférences individuelles et collectives vis-à-vis de ces étapes peut servir à nourrir des réflexions et des échanges.



FORMAT TYPE

Le profil d'équipe sur les 4 étapes se pratique généralement en équipe. Avec une équipe de 2 à 12 participant·es, le processus peut prendre de 15 à 30 minutes. Il est aussi possible de faire uniquement un profil personnel. Dans ce cas, le processus peut prendre de 5 à 15 minutes. Il peut être intéressant de conserver les profils en leur mettant une date et de les ressortir lors de la célébration, 3, 6 ou 12 mois plus tard, pour observer ce qui a changé.

ÉTAPES DU PROCESSUS

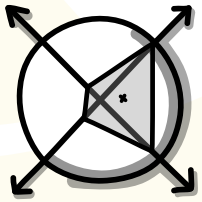
1. Évaluation personnelle
2. Profil personnel
3. Observation personnelle
4. Profil collectif
5. Observation collective

Préparation

Imprimer une fiche de profil par participant·e plus une pour le profil collectif. Matérialiser au sol les 4 étapes de gestion : rêve, plan, action et célébration.

Évaluation personnelle - 5 minutes

Les personnes sont invitées à évaluer leur profil personnel d'affinités et de difficultés pour chacune des 4 étapes de gestion. Elles sont invitées à se positionner dans le quadrant du rêve, à observer et évaluer leur ressenti corporel, avec 0 très inconfortable et 10 très confortable. Elles écoutent ensuite quelques mots clés typiques de ce quadrant et évaluent leur résonance avec ces mots, avec 0 pas de résonance et 10 très forte résonance. Finalement, elles évaluent et indiquent sur leur profil la valeur de 0 à 10 qui leur semble juste au regard de leurs perceptions intuitives et de leur raison. Elles sont invitées à répéter les étapes pour les 3 autres quadrants.

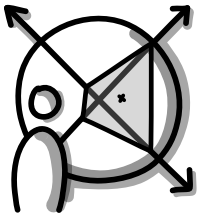


Consignes-cadres
A toutes les personnes :
Nous allons explorer les profils de chacun·e pour établir le profil d'équipe. Pour cela nous allons utiliser les 4 étapes de gestion cyclique du Dragon Dreaming, qui sont représentées au sol. Positionnez-vous dans le quadrant X et observez comment vous vous sentez dans ce quadrant. Évaluez votre confort de 0 à 10, avec 0 très inconfortable et 10 très confortable. Évaluez maintenant votre degré de résonance de 0 à 10 avec les mots suivants (mots-clés du quadrant X). Sur la base de vos ressentis et des deux chiffres obtenus, déterminez le résultat général de 0 à 10 de votre degré de confort et reportez-le sur l'axe correspondant de la fiche de profil.

***Mots-clés du rêve** : rêve, vision, idéaux, intentions, sens, valeurs, possibilités, imaginer le futur, se projeter, évoluer, innover.*
***Mots-clés du plan** : planification, organisation, stratégies, alternatives, logique, méthode, processus, réfléchir, analyser, structurer, évaluer les risques, prototyper.*
***Mots-clés de l'action** : action, mise en œuvre, concrétisation, production, résultat, agir, faire, pratiquer, persévérer, réaliser.*
***Mots-clés de la célébration** : célébration, observation, méta-observation, ambiance, sensible, relation, gratitude, remerciement, reconnaissance, percevoir, ressentir, conscientiser, évaluer les résultats, partager, apprendre, améliorer, s'amuser.*

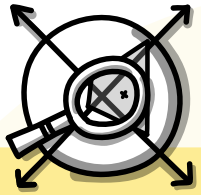
Profil personnel - 5 minutes

Les personnes sont invitées à relier les différentes valeurs par des traits en partant du rêve au plan, du plan à l'action, de l'action à la célébration et de la célébration au rêve. L'espace ainsi délimité définit l'amplitude de leur zone de confort. Elles identifient ensuite le milieu du segment situé entre leur valeur pour le rêve et leur valeur pour l'action, et identifient ensuite le milieu du segment situé entre leur valeur pour le plan et leur valeur pour la célébration. Elles tracent ensuite une ligne reliant ces deux milieux et identifient le milieu de ce nouveau segment. Ce dernier point indique le centre de leur zone de confort.



Consignes-cadres
A toutes les personnes : *Reliez les valeurs des 4 axes par des traits allant d'un axe à un autre, du rêve au plan, du plan à l'action, de l'action à la célébration et de la célébration au rêve. Cette forme délimite votre zone de fonctionnement actuelle. Tracez le point médian entre vos valeurs pour le rêve et l'action. Tracez le point médian entre vos valeurs pour le plan et la célébration. Reliez ces points médians. Le centre de cette ligne représente le centre de votre zone de confort.*

Observation personnelle - 5 à 10 minutes



Les personnes sont invitées à prendre un temps pour observer et pour partager ce que leur inspire leur profil personnel.

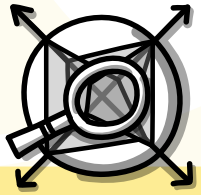
Questions-cadres
A toutes les personnes, en parole libre :
Qu'est-ce que vous observez ?
Quelles forces observez-vous dans votre profil ?
Quelles zones de développement identifiez-vous ?
Comment ce profil résonne-t-il avec votre expérience ?
En quoi ce profil pourrait-il enrichir la dynamique collaborative ?

Profil collectif - 5 à 10 minutes

Une personne est invitée à reporter tous les profils personnels sur une feuille de profil collectif et à la rendre visible aux autres membres de l'équipe.

Consignes-cadres
A toutes les personnes :
Qui est volontaire pour reporter tous les profils sur la fiche de profil d'équipe ?

Observation collective - 5 à 10 minutes



Les personnes sont invitées à prendre un temps pour observer et pour partager ce que leur inspire le profil collectif.

Questions-cadres
A toutes les personnes, en parole libre :
Qu'est-ce que vous observez ?
Quelles forces observez-vous dans ce profil collectif ?
Quelles zones de développement identifiez-vous ?

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le profil collectif permet d'observer :

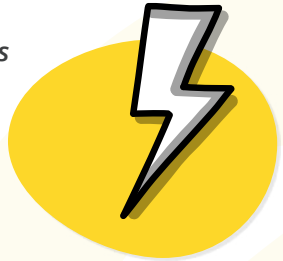
1. La **distribution des forces** :
   - Les zones fortement couvertes par l'équipe.
   - Les zones moins représentées nécessitant une attention.
2. Les **dynamiques potentielles** :
   - Les complémentarités existantes.
   - Les zones de tension potentielles entre profils polarisés.
3. Les **opportunités** :
   - De distribution des rôles.
   - De développement mutuel.
   - De renforcer l'équipe avec des profils complémentaires.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La gestion cyclique en quatre étapes (rêve, plan, action, célébration) s'inspire des systèmes vivants et permet de générer et régénérer la dynamique collaborative en suivant un cycle naturel.
- L'enchaînement des étapes crée une progression naturelle, chacune possédant sa propre énergie et ses propres livrables : le rêve définit les intentions et priorités communes, le plan définit la structure organisationnelle et les stratégies, l'action concrétise les tâches spécifiques, et la célébration nourrit la gratitude et l'amélioration continue.
- Les équipes peuvent utiliser ces cycles sur différentes temporalités (annuelle, saisonnière, mensuelle, hebdomadaire) en les adaptant à leurs besoins spécifiques.
- La conscience des profils individuels et collectifs sur les 4 étapes permet de nourrir les complémentarités des membres et de renforcer la capacité de l'équipe à réussir ensemble.

GESTION DYNAMIQUE PAR BESOIN

Gérer de manière dynamique en traitant les différents besoins en continu dans des espaces dédiés



La gestion dynamique fait référence à une manière de gérer les différents besoins au plus près de l'instant présent, dans le « flow » de ce qui est. Elle consiste à passer d'un mode de gestion basé sur la planification, la prédiction et le contrôle à un mode de gestion basé sur le ressenti et l'ajustement.

Même si ce mode de gestion se différencie d'une gestion basée sur une planification précise et maîtrisée, elle est complémentaire avec le principe de direction par les intentions et priorités communes tant que celles-ci restent évolutives en fonction des élans et des besoins.

Au-delà de ce qui est souhaitable et prévisible, la gestion dynamique commence dès que nous passons à l'action, que nous rencontrons les différences entre ce qui est souhaitable et prévu, et ce qui se passe réellement. Des besoins, des obstacles et des imprévus surviennent qui nécessitent des ajustements, des décisions, des actions ou de la coordination pour maintenir l'orientation prévue, éventuellement pour la changer, en nous adaptant en permanence à ce qu'il se passe. Dans ce mode de gestion, nous répondons aux différents besoins le plus simplement et le plus rapidement possible, sans chercher de solution parfaite.

Exemple
Lors d'une course de bateau à voile, l'équipe peut se préparer. Elle peut étudier les cartes, optimiser les trajectoires, clarifier les rôles et s'entrainer à communiquer et à se coordonner. La gestion dynamique commence lorsque le bateau quitte le port le jour de la course. Le pilotage demande des ajustements dans l'instant, notamment en suivant les variations du vent, de la mer, le déplacement des autres bateaux.

BESOINS-TENSIONS

Capter et utiliser les besoins-tensions pour ajuster le système

Les besoins-tensions sont des écarts entre ce qui est et ce qui aspire à être, ils représentent des potentiels d'évolution. Le monde du vivant, la vie, est indissociable de la notion de besoin-tension - un organisme qui n'en a pas est un organisme mort. Maintenir la vie d'un système implique de percevoir ces signaux et d'y répondre pour maintenir un équilibre ou en trouver un nouveau. Ce processus est un équilibre dynamique impliquant des ajustements continus.

Un besoin-tension n'est pas un problème en soi, mais plutôt la coexistence de deux polarités : la situation actuelle et la situation idéale souhaitée. Cet écart crée une énergie créatrice qui peut être canalisée vers le changement. Ainsi, chaque besoin-tension représente un potentiel d'évolution pour l'organisation. Tout obstacle à la réalisation de l'idéal devient alors une opportunité, toute situation pouvant être recyclée en évolution.

Dans cette perspective, toute situation, même apparemment problématique, peut être recyclée pour faire évoluer les intentions et priorités communes ou la structure organisationnelle. C'est une invitation à voir les difficultés non comme des obstacles, mais comme des informations précieuses indiquant où et comment l'organisation peut progresser.

Les besoins-tensions peuvent être de deux types d'énergies, parfois des deux :

- Des besoins pour « **éviter** » et « **s'éloigner de** » quelque chose qui n'est pas souhaitable.
- Des besoins pour « **aller vers** » et « **s'approcher** de » quelque chose de souhaitable.

Dans les organisations ou les projets collectifs, comme dans les organismes vivants, les besoins apparaissent et informent le système - l'organisation - ou les sous-systèmes - les équipes ou les personnes - de ce qui demande à être ajusté, que ce soit de grands ajustements, comme les intentions collectives, ou de petits ajustements, comme le besoin d'une simple information. L'Écocratie intègre et utilise les besoins- tensions pour gérer l'organisation ou le projet. Elle permet de rester en lien avec ce qui est vivant dans la réalité du moment.

Les besoins-tensions peuvent autant s'exprimer en nous-mêmes, qu'entre nous et une autre personne ou entre nous et notre environnement. Si le mot « besoin » est souvent bien reçu, le mot « tension » est souvent perçu négativement, comme un synonyme de problème, de stress ou de conflit, des choses que de nombreuses personnes ne voudraient pas. Pourtant, ne pas exprimer les besoins-tensions prive le système-organisation d'informations, l'empêchant de s'ajuster, ce qui risque d'avoir des conséquences et de générer des besoins-tensions encore plus importants.

Toute tension ressentie par une personne, quelle que soit sa position dans l'organisation, peut être transformée de façon rapide et fiable en opportunité d'évolution. Cette approche permet d'éviter la résignation et la victimisation en encourageant une attitude proactive pour être force de proposition.

S'ils sont traités assez tôt, les besoins-tensions permettent à l'organisation de s'adapter et d'évoluer. Sinon, ils risquent de se transformer progressivement en

frustration, en démotivation ou en conflit. Il est souvent plus facile et plus efficient de traiter les besoins au fur et à mesure, avant que ceux-ci ne se retrouvent chargés d'émotions désagréables et potentiellement conflictuelles. Au sein de nos organisations, la plupart des besoins sont initialement des besoins techniques, des besoins de gestion qui n'ont pas ou peu de charges émotionnelles. La charge émotionnelle peut rapidement augmenter lorsque ces besoins-tensions ne sont pas traités.

TRAITEMENT DES BESOINS-TENSIONS

Traiter progressivement les besoins dans une logique agile

PIÈGE DE LA MEILLEURE IDÉE

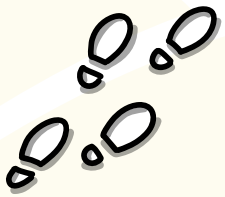
Quand un besoin apparait, nous pouvons être tenté·es de lui trouver la meilleure réponse, la solution ultime qui conviendrait à toutes les personnes et qui serait idéale pour très longtemps. Ce réflexe peut nous piéger et nous mener à de longues discussions, à des débats stériles où des égos s'affrontent en vue de convaincre les autres du bien-fondé de leurs points de vue sur la meilleure idée. À force de temps et de discussions, un tel processus peut malgré tout aboutir à une décision plus ou moins satisfaisante, mais cela peut mener à un deuxième piège, celui des coûts irrécupérables.

PIÈGE DES COÛTS IRRÉCUPÉRABLES

Suite à une décision fastidieuse, si la solution retenue ne s'avère pas être fonctionnelle, il est probable que les personnes qui auront passé beaucoup de temps et d'énergie à choisir cette solution ne seront pas très motivées à la remettre en question. Elles risquent de s'entêter à maintenir ce choix malgré tout, même si celui-ci n'est pas pertinent.

Exemple
Nous avons décidé de prendre des vacances d'hiver à la montagne pour faire du ski. Nous sommes à une semaine de la date de réservation, il n'y a pas suffisamment de neige pour skier et la météo promet d'être exécrable. En même temps, il est trop tard pour annuler, l'argent est déjà dépensé. D'un autre côté, nous avons l'opportunité d'aller chez un ami au bord de la mer. Allons-nous aller à la montagne sous prétexte que c'est déjà payé et que nous devons amortir notre placement, quitte à passer des vacances peu agréables ou pouvons-nous accepter de changer de plan et d'aller à la mer, en sachant que les coûts de la location en montagne ne seront pas récupérables ?

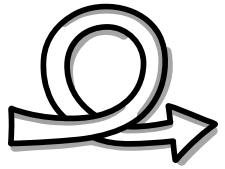
SOLUTION MINIMALE FONCTIONNELLE



La gestion dynamique nous invite à passer d'une logique de prévoir et contrôler à une logique de ressentir et d'ajuster. Elle nous invite à identifier des solutions minimales fonctionnelles sans rechercher la solution parfaite, de préférer ce qui permet d'aller de l'avant de la manière la plus simple possible. Comme pour traverser un ruisseau, plutôt que de choisir une solution complexe et coûteuse (comme construire un pont ou utiliser un hélicoptère), une solution simple (comme poser une planche) peut suffire. L'idée est de faire de petits pas l'un après l'autre et de nous améliorer quand nous en percevons le besoin.

Questions-cadres
Quel est le besoin ?
Quelle serait la manière la plus simple de répondre à ce besoin ?
Pouvons-nous nous permettre d'essayer ?

AGILITÉ



Cette flexibilité, cette adaptabilité est très en lien avec les principes de l'agilité, faire et s'ajuster avec ce qui est. L'agilité pouvant être définie comme un mode de gestion et d'organisation basé sur la flexibilité, l'expérimentation, l'adaptabilité et une vitesse d'exécution permettant de produire régulièrement de la valeur ajoutée répondant aux besoins des membres de l'organisation, de leurs parties prenantes et de leurs bénéficiaires finaux.

Pour mettre en œuvre cette approche agile et dynamique, l'Écocratie propose différents espaces dédiés au traitement des besoins. Ces espaces sont structurés de manière à permettre un traitement adapté selon la nature et l'urgence des besoins. Certains espaces sont réguliers et cycliques, d'autres sont activés en fonction des besoins spécifiques qui émergent.

TRIPLE RÉFLEXE

Pour faciliter l'identification et le traitement des besoins-tensions, il est utile d'acquérir le réflexe de se poser trois questions de base :

- *Qui a l'autorité ?*
- *Quel est le cas concret ?*
- *De quoi ai-je besoin ?*

Exercice d'identification et de traitement d'un besoin

- Identifiez un besoin que vous ressentez dans votre organisation et notez-le.
- Décrivez la situation concrète qui fait émerger ce besoin, cette tension.
- Décrivez l'idéal que vous visez par rapport à cette situation.
- Demandez-vous : quelles sont les actions que je pourrais faire pour améliorer la situation et dans quel ordre ?
- Choisissez et activez ces actions pour avancer vers votre idéal.

L'idée est d'aborder la situation de manière créative et constructive plutôt qu'en simple réaction face à un problème.

TYPES DE BESOINS ET ESPACES DE TRAITEMENT

Différencier plusieurs types de besoins et les traiter dans des espaces dédiés

Dans un mode de gestion par besoin, **chaque personne est un capteur**, et ceci à tous les niveaux de l'organisation. Chacun·e est invité·e à les percevoir et est responsable de les traiter dans l'espace le plus approprié. Le traitement peut être individuel, lorsque cela n'a pas ou peu d'impact sur les autres, ou collectif lorsque plusieurs parties prenantes sont concernées. Dans des situations impliquant plusieurs parties prenantes, chacun·e est invité·e à exprimer ses besoins, à écouter ceux des autres et à contribuer à leur trouver une réponse suffisamment satisfaisante et fonctionnelle dans un esprit gagnant-gagnant voire même gagnant-gagnant-gagnant.

La complexité des organisations d'aujourd'hui fait qu'il est souvent difficile, voire impossible pour une seule personne de percevoir et de traiter l'ensemble des besoins-tensions. C'est pourquoi l'Écocratie invite chacun·e à percevoir les besoins-tensions et à les traiter de manière adaptée dans des espaces dédiés.

Chaque espace de traitement possède :

- Une intention claire : un objectif précis et des livrables définis
- Un processus permettant de traiter les besoins de manière pertinente et efficiente
- Des parties prenantes identifiées
- Une régularité

Le traitement des besoins suit une approche méthodique :

- Chaque besoin est traité l'un après l'autre en cherchant une solution minimale fonctionnelle
- La résolution est validée par la personne ayant amené le besoin
- Les besoins non traités peuvent être reportés à la prochaine réunion ou orientés vers les espaces de traitement appropriés

Si une personne a un doute sur l'espace de traitement approprié, un réflexe simple est d'en parler en réunion opérationnelle. Celle-ci fera office de gare de triage pour orienter le besoin vers l'espace de traitement adéquat. Il est aussi possible de demander conseil à une autre personne plus expérimentée.

IMPORTANCE DE L'EXPRESSION DES BESOINS

Il est important de comprendre que les besoins non exprimés privent le système-organisation d'informations importantes qui lui auraient permis d'évoluer. Certaines personnes peuvent percevoir des choses qui ne vont pas, mais ne rien dire, laissant perdurer ou s'aggraver la situation. Cela se rapproche d'une attitude de victime qui ne peut rien faire. D'autres peuvent compenser de manière implicite, elles font ce qu'elles peuvent, sans informer le système, potentiellement en agissant en dehors des différents cadres et règles de l'organisation.

ESPACES DE TRAITEMENT DES BESOINS-TENSION

L'Écocratie propose plusieurs espaces complémentaires pour traiter les différents types de besoins. Ces différents espaces s'appuient sur des processus collaboratifs explicites visant à faciliter les ajustements et limiter ce qui pourrait les empêcher.

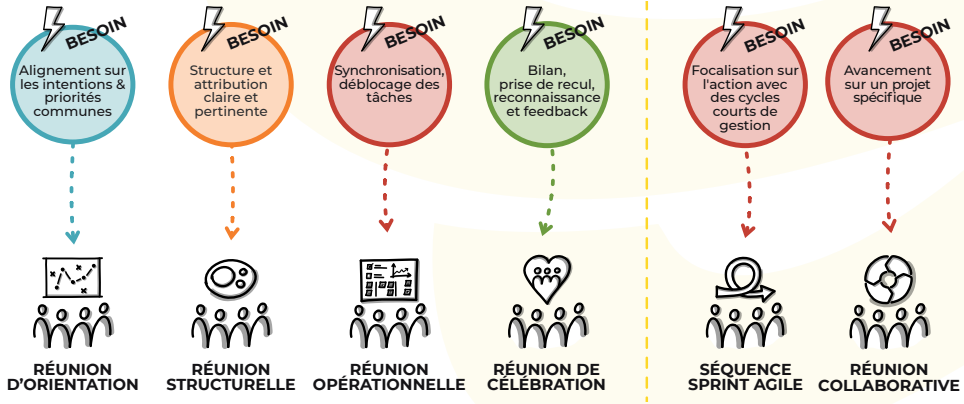
Les espaces de traitement des besoins peuvent être de différentes natures :

- Des réunions courantes
- Des rôles
- Des réunions et séances additionnelles et optionnelles

6 ESPACES DE TRAITEMENT DES BESOINS LORS DE RÉUNIONS COURANTES

Quatre réunions régulières alignées sur les quatre étapes de gestion cyclique et deux espaces collaboratifs complémentaires optionnels :

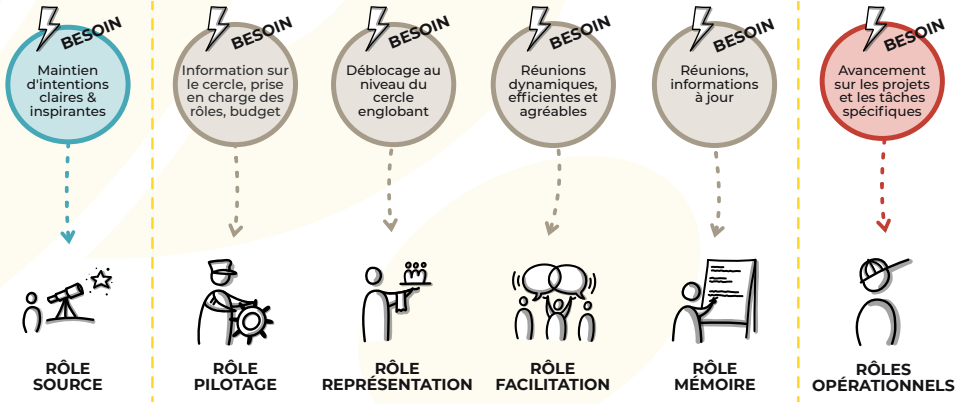
- **Réunion d'orientation** : permet de traiter les besoins d'alignement sur les intentions et priorités communes (orienter l'organisation).
  Livrables : Cadre intentionnel, cadre collaboratif, priorités collectives.
- **Réunion structurelle** : permet de traiter les besoins de structure et d'attribution (agir sur l'organisation).
  Livrables : règles, cercles, rôles, délégations.
- **Réunion opérationnelle** : permet de traiter les besoins de synchronisation et de déblocage sur les tâches (agir dans l'organisation).
  Livrables : suivi des tâches, informations, nouveaux projets.
- **Réunion de célébration** : permet de traiter les besoins de prise de recul, de bilan, de reconnaissance et de feedback (observer et améliorer l'organisation).
  Livrables : sources de satisfactions et d'inconforts, pistes d'amélioration.
- **Réunions de gestion cyclique de sprints agiles** : permet de traiter les besoins de focalisation sur l'action avec des cycles courts de gestion de projet.
  Livrables : série de prochains pas spécifiques priorisés.
- **Réunion collaborative** : permet de traiter les besoins d'avancement sur des projets spécifiques entre plusieurs parties prenantes.
  Livrables : productions ou décisions spécifiques.



6 ESPACES DE TRAITEMENT DES BESOINS PAR DES RÔLES

Un rôle source, quatre rôles structurels et de nombreux rôles opérationnels :

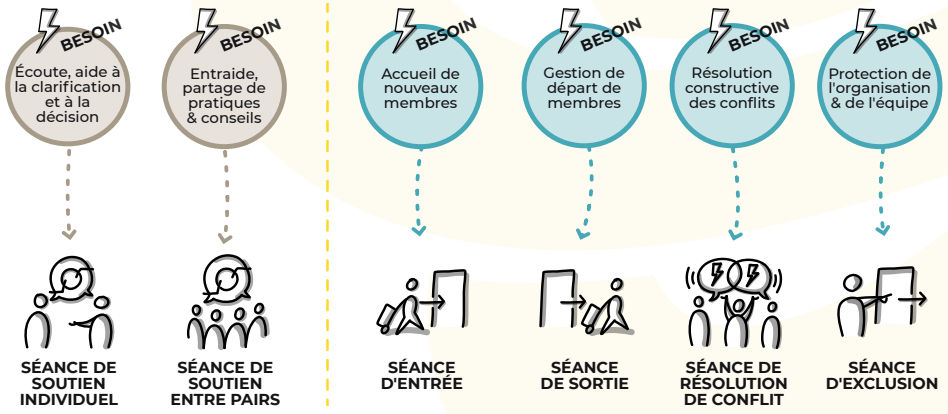
- **Rôle source** : permet de traiter les besoins de maintien d'intentions claires et inspirantes.
  Livrables : informations sur les intentions communes.
- **Rôle pilotage** : permet de traiter les besoins d'information sur les activités du cercle, de prise en charge des rôles et de budget.
  Livrables : informations sur le cercle, attribution des rôles et des budgets.
- **Rôle représentation** : permet de traiter les besoins de déblocage au niveau du cercle englobant.
  Livrables : ajustement de règles, cercles et rôles au niveau du cercle englobant.
- **Rôle facilitation** : permet de traiter les besoins de réunions dynamiques, efficientes et agréables.
  Livrables : facilitation de processus de réunions, distribution de la parole.
- **Rôle mémoire** : permet de traiter les besoins de planification de réunions et d'informations à jour pour le cercle.
  Livrables : planification des réunions, système d'information et de suivi à jour et procès-verbaux.
- **Rôle opérationnel** : permet de traiter les besoins d'avancement sur les projets et tâches opérationnelles spécifiques.
  Livrables : informations sur le rôle, les projets et tâches réalisées.



6 ESPACES DE TRAITEMENT DES BESOINS LORS DE SÉANCES OPTIONNELLES

6 séances complémentaires optionnelles :

- **Séance de soutien individuel** : permet de traiter les besoins d'écoute, de conseil, d'aide à la clarification et à la décision.
  Livrables : pistes d'amélioration, objectif, plan d'action, prochains pas.
- **Séance de soutien entre pairs** : permet de traiter les besoins d'entraide, de conseils et de partage de pratiques.
  Livrables : plan d'action, bonnes pratiques.
- **Séance d'entrée** : permet de traiter les besoins d'accueil de nouveaux membres.
  Livrables : entrée ou non, intégration du membre.
- **Séance de sortie** : permet de traiter les besoins de gestion de départ de membres.
  Livrables : passation de rôle, transmission d'informations.
- **Séance de résolution de conflit** : permet de traiter les besoins de résolution constructive de conflits.
  Livrables : reprise, aménagement ou rupture de la relation.
- **Séance d'exclusion** : permet de traiter les besoins de protection de l'organisation et de l'équipe.
  Livrables : exclusion ou stratégie alternative.



4 ESPACES DE TRAITEMENT DES BESOINS LORS DE RÉUNIONS DE SPRINTS AGILES

4 réunions optionnelles pour la gestion cyclique par sprints agiles.

- **Ouverture de sprint** : permet de traiter les besoins de focalisation, de découpage et de priorisations des tâches.
  Livrables : objectif de sprint, petites tâches priorisées, délégations.
- **Mêlée** : permet de traiter les besoins de synchronisation et de déblocage sur les tâches.
  Livrables : suivi des tâches, délégations.
- **Revue de production** : permet de traiter les besoins de présentation des productions aux parties prenantes.
  Livrables : sources de satisfactions, pistes d'amélioration.
- **Rétrospective d'équipe** : permet de traiter les besoins de prise de recul, de bilan, de reconnaissance de feedback.
  Livrables : sources de satisfactions et d'inconforts, pistes d'amélioration.

MENU GOURMAND DES 4 RÉUNIONS COURANTES

Pour mieux visualiser l'articulation et la complémentarité de ces espaces, imaginons les 4 réunions courantes de l'Écocratie comme les différents temps d'un repas savoureux.

- La réunion d'orientation est comme l'**apéritif** : une mise en bouche qui met en appétit et donne envie d'aller plus loin, dans une logique de ciblage « ralentir pour viser juste », générative d'inspiration et d'alignement qui donne du sens dans le temps.
- La réunion structurelle est comme l'**entrée** : un premier plat qui commence à nourrir et permet de traiter les besoins structurels de fond, dans une logique de « ralentir pour accélérer » et définir les éléments sur lesquels nous souhaitons compter durablement.
- La réunion opérationnelle est comme le **plat principal** : le cœur nourrissant qui permet de traiter les besoins opérationnels immédiats, dans une logique de « traitement rapide » pour libérer l'action autonome.
- La réunion de célébration est comme le **dessert** : la douceur finale qui apporte une touche agréable de recul, de reconnaissance et d'apprentissage, dans une logique régénérative de « ralentir pour mieux repartir ».

Les rôles sont comme les **épices** : les ingrédients sublimant les arômes des différents plats, dans une logique d'énergie continue de réalisation des tâches au quotidien.

Ainsi, chaque plat remplit une fonction différente et complémentaire pour nourrir et faire vivre l'organisation de manière savoureuse : inspirante, efficiente, évolutive et agréable.

RÉGULARITÉ DES ESPACES DE TRAITEMENT

Nous réunir pour libérer l'action autonome

Les réunions sont importantes pour de nombreuses raisons, notamment pour maintenir une cohérence d'ensemble aux différentes activités de l'organisation. En même temps, il est rare que les organisations avancent de manière puissante s'il n'y a pas suffisamment de temps pour des contributions individuelles en dehors des temps collectifs. Voici quelques éléments de réflexion sur l'équilibre entre les temps individuels et les temps collectifs. Ces repères temporels sont à adapter en fonction de chaque contexte.

RÉUNION DE CÉLÉBRATION
Semestre

RÉUNION D'ORIENTATION
Semestre

RÉUNION STRUCTURELLE
Mensuel

RÉUNIONS OPÉRATIONNELLE - SPRINT
Hebdomadaire

RÔLES ACTIONS AUTONOMES
Quotidien

MINIMUM 60% DE TEMPS DÉDIÉ AUX CONTRIBUTIONS AUTONOMES

60 à 90% du temps pourrait être consacré à la réalisation concrète de tâches en autonomie dans ses rôles. En même temps il est important que ce temps de contribution individuel ne soit pas au détriment de l'alignement collectif.

MAXIMUM 40% DE TEMPS DÉDIÉ AUX CONTRIBUTIONS COLLECTIVES

10 à 40% du temps pourrait être consacré à différents temps collaboratifs.

En même temps il est important que ce temps de contribution collectif ne soit pas au détriment des temps de réalisations concrètes.

- Réunions de célébration et d'orientation : 1 à 5% du temps.
  1 à 2 réunions par an pour clôturer un cycle et ouvrir le suivant.
  Régularité et durée : typiquement tous les 6 à 12 mois en 2 à 8 heures.
- Réunions structurelles : 1 à 5% du temps.
  6 à 12 réunions par an pour faire évoluer la structure de l'organisation.
  Régularité et durée : typiquement tous les 1 à 2 mois en 1 à 3 heures.
- Réunions opérationnelles : environ 3 à 10% du temps.
  Des points réguliers pour assurer la coordination.
  Régularité et durée : typiquement tous les 1 à 2 semaines en 1 à 3 heures.
- Réunions collaboratives : 5 à 20% du temps.
  Pour avancer collectivement sur des projets spécifiques.
  Régularité et durée : sur demande en 1 à 4 heures.

Cette répartition est indicative et demande à être ajustée selon les besoins spécifiques de chaque organisation. L'enjeu de fond est de préserver un équilibre entre le temps de collaboration et le temps de réalisation, entre l'alignement collectif et l'autonomie dans l'action.

BESOIN & CONFLIT

Traiter les besoins avant qu'ils ne deviennent des conflits

Du besoin au conflit, il n'y a parfois qu'un pas. Il peut suffire d'un besoin non nourri et d'une maladresse verbale ou non verbale pour que des personnes ressentent des émotions conflictuelles. La plupart des personnes perçoivent le conflit comme quelque chose de mauvais qui ne devrait pas exister, il fait peur. Pour cause, nous ne savons souvent pas comment faire dans ces situations délicates, nous n'avons pas appris à faire constructivement avec.

Comme les émotions, le conflit est naturel et il serait illusoire d'imaginer qu'il n'y en ait pas, tôt ou tard il sera là. L'enjeu n'est pas tant de chercher à l'éviter que d'apprendre à l'accueillir, à le traverser constructivement, à le transcender. Le conflit est naturel et il peut être source d'évolution, il est possible de se mettre en paix avec lui. Chaque conflit comme chaque épreuve est comme un chemin nous invitant à grandir tant à un niveau personnel qu'au niveau de la relation elle-même.

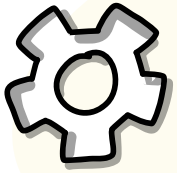
3 DIMENSIONS AU CONFLIT - JTE

Il est possible d'observer trois dimensions aux situations conflictuelles : la dimension juridique, ce qui fonde la relation, la dimension technique, les intérêts en jeu, la dimension émotionnelle, les ressentis.

J - Litige juridique

Les cadres réglementaires qui régissent les relations et la manière dont nous collaborons créent un contexte de nature juridique, qu'ils soient formalisés explicitement ou non. Dès qu'un conflit tourne principalement autour des règles, de leur interprétation et de leur transgression, nous parlons de litige. Pour une organisation, cette dimension concerne généralement « ce qui fait l'organisation » : le cadre juridique, le cadre intentionnel, le cadre collaboratif, les priorités collectives et la structure en règles, cercles et rôles. Plus largement pour nos sociétés, cette dimension concerne toutes les lois qui régissent l'organisation sociale à tous les niveaux : mondial, national, local. Leur transgression dans la société civile peut mener à des sanctions pénales pouvant aller d'une amende à l'emprisonnement.

T - Contentieux technique



Les enjeux, intérêts, besoins et attentes mesurables créent un contexte de nature technique. Nous parlons de contentieux lorsque la dimension technique est prédominante. Pour une organisation, cette dimension concerne généralement « ce que fait l'organisation » : la dimension opérationnelle, les services proposés, les projets et tâches qui sont faits ou non, la tenue de délais. Leur transgression dans la société civile peut mener à des demandes de dommages et intérêts.

E - Conflit émotionnel

La colère et la peur créent un contexte de nature émotionnelle. C'est lorsque cette dimension prédomine que nous parlons réellement de conflit. Pour une organisation, cette dimension concerne généralement « celles et ceux qui font l'organisation ». Les émotions liées aux difficultés intrapersonnelles et interpersonnelles sont de cette nature, souvent nourries par les incompréhensions et les maladresses répétées dans la communication verbale et non verbale.

DÉSACCORD OU CONFLIT

Un conflit n'est pas constitué des mêmes éléments qu'un désaccord. Il y a dans le conflit une dimension supplémentaire : les émotions. Un conflit interpersonnel implique avant tout une relation, même si elle est dégradée. La relation est toujours présente entre deux personnes, aussi hostile soit-elle, car si les personnes n'étaient pas d'accord pour être en rapport l'une avec l'autre, il n'y aurait pas de relation et donc pas de conflit. Nous parlons de conflit lorsque celui-ci ne nous quitte pas, **nous nous endormons avec et nous réveillons avec**. Il nous rend esclaves de ne pas savoir en sortir, il nous soumet, nous n'en sommes pas libres.

PRIORITÉ À LA DIMENSION ÉMOTIONNELLE

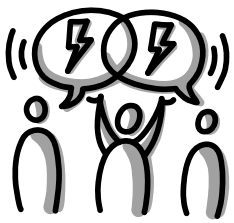
Généralement, au fur et à mesure que la relation se dégrade, nous rencontrons de plus en plus de difficultés à communiquer constructivement. Notre capacité à écouter, à exprimer et à raisonner se trouve perturbée par la présence des émotions conflictuelles : colères, peurs, frustrations, culpabilités, ressentiments. Ces émotions compliquent ou empêchent que nous parvenions à nous adapter mutuellement.

La dimension émotionnelle est souvent négligée dans la société civile et son système juridique. C'est peut-être le reflet d'une culture qui a du mal à aborder les émotions et la subjectivité de manière pragmatique ou le reflet d'une éducation intégrant encore peu le développement de l'intelligence émotionnelle.

Lorsque la dimension émotionnelle prédomine, il est stratégique de la traiter avant les dimensions techniques et juridiques, d'accueillir et d'apaiser les émotions avant de revenir sur le terrain de la négociation constructive et pragmatique. Si nous n'étions pas emportés par nos émotions lorsque nous rencontrons des divergences de points de vue, nous pourrions en parler ouvertement et franchement en vue de trouver la solution juridique ou technique la plus gagnant-gagnant possible ou à défaut la moins perdant-perdant possible.

Les maladresses dans les interactions et la communication sont naturelles, tout comme les conflits qui peuvent en découler. Suivant comment nous les accueillions et les traversons, elles peuvent être source d'évolution autant pour les personnes que pour l'organisation.

PRÉVENTION ET RÉSOLUTION DE CONFLITS



La mise en place d'une approche comme l'Écocratie a le potentiel de limiter très fortement les conflits interpersonnels. Malgré cela, des conflits apparaitront inévitablement à un moment ou à un autre, et l'enjeu est de pouvoir les aborder le plus constructivement possible. Pour cela, nous invitons chaque organisation à définir un système de soutien à la résolution des conflits, typiquement en proposant de la médiation ou des cercles restauratifs.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les besoins-tensions, définis comme des écarts entre ce qui est et ce qui aspire à être, représentent des potentiels d'évolution pour l'organisation et sont traités de manière agile avec des solutions minimales fonctionnelles.
- La gestion dynamique par besoin permet de traiter les besoins-tensions en continu dans des espaces dédiés, passant d'une logique de « prévoir et contrôler » à une logique « ressentir et ajuster ».
- L'Écocratie propose différents espaces complémentaires pour traiter les besoins : réunions régulières (orientation, structurelle, opérationnelle, célébration), rôles dédiés, et espaces additionnels selon les besoins.
- L'équilibre entre temps collectifs (maximum 40%) et contributions autonomes (minimum 60%) est important pour maintenir une dynamique efficiente entre alignement collectif et réalisation autonome concrète.
- Le traitement continu des besoins-tensions permet d'éviter leur transformation en conflits, et lorsque des conflits surviennent, il est intéressant de traiter la dimension émotionnelle avant les aspects techniques et juridiques.

POUR ALLER PLUS LOIN

Laloux F. 2015. ***Reinventing Organisation : Vers des communautés de travail inspirées***
Chiquet B.M. & Appert E. 2013. ***Une nouvelle technologie managériale - L'Holacracy***
Éon F. 2015. ***J'ai décidé de faire confiance - Comment bien s'entendre avec tout le monde... ou presque***

EXPLICITATION ET TRANSPARENCE

Formaliser et rendre accessible les informations utiles pour servir l'organisation, soutenir l'autonomie et les collaborations

L'explicitation des attentes et la transparence permettent de garantir l'alignement avec les intentions communes, de faciliter l'auto-organisation et l'autonomie, de soutenir des prises de décision éclairées et de renforcer la confiance entre les membres. Ces deux aspects s'appuyent sur des mécanismes d'explicitation ainsi que sur un système d'information et de suivi tenu à jour en continu et rendu accessible à tous les membres.

Ce principe transforme la culture organisationnelle et les comportements individuelles à travers des règles de collaboration explicites entre les rôles et des accords relationnels entre les personnes, avec des règles de priorisation, de traitement et de transparence clairement définies.

Cette transformation culturelle et comportementale s'observe de la manière suivante : avant, nous demandions l'autorisation, maintenant, nous regardons s'il y a une restriction, et s'il n'y en a pas, nous sommes libres de passer à l'action au service de nos rôles.

EXPLICITATION DES ATTENTES

Collaborer sur la base d'attentes explicites

Pour éviter les malentendus et frustrations inutiles, les attentes collaboratives et les restrictions implicites ne sont pas prises en compte. Les membres de l'organisation ont le devoir de formaliser les attentes qu'ils et elles ont sur la durée vis-à-vis des autres cercles, rôles et membres plutôt que de les garder implicites. Pour le faire, chaque membre peut proposer une modification d'un des différents cadres collectifs établis : cadre intentionnel, cadre collaboratif, priorités collectives, structure en règles, cercles et rôles.

Exemple
Si un rôle a régulièrement besoin d'informations spécifiques d'un autre rôle, cette attente devrait être formalisée comme une « mission attendue » dans la description du rôle concerné lors d'une réunion structurelle, plutôt que de rester une attente implicite.

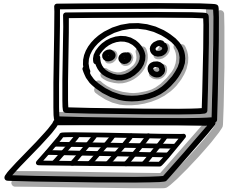
DEVOIR DE TRANSPARENCE

Sécuriser l'accès à l'information au sein de l'organisation

De manière proactive ou sur demande, chaque membre a le devoir de partager toute information pouvant être utile aux autres membres de l'organisation. Ces informations peuvent concerner tous types de sujets en lien avec les activités de l'organisation, ses cercles, ses rôles et ses parties prenantes : bilan de situation, réflexions, possibilités, prévisions pour la suite, impact potentiel de décisions sur les autres cercles ou rôles, difficultés, opportunités, risques, etc. Dans certaines situations, le devoir de transparence peut être limité par des obligations légales de confidentialité.

SYSTÈME D'INFORMATION ET DE SUIVI

Rendre les informations utiles accessibles aux membres



Le système d'information et de suivi permet de rendre accessibles de manière transparente les informations sur les différents cadres de l'organisation ainsi que les informations concernant le suivi opérationnel.

TYPES D'INFORMATIONS

Les différents cadres organisationnels décrivent des informations qui évoluent peu ou moins souvent :

- Le **cadre intentionnel**.
- Le **cadre collaboratif**.
- La **structure organisationnelle** en règles, cercles et rôles et les **délégations** de rôles.

Les différentes informations de suivi décrivent des informations qui évoluent au rythme des activités :

- Les **priorités collectives** et leur état d'avancement : à faire, en cours, bloqué et terminé.
- Les **tâches récurrentes**, leur récurrence et leur état : fait, pas fait.
- Les **indicateurs**, leur récurrence et leur valeur numérique.
- Les **projets** et leurs états d'avancement : réservoir à idée, à faire, en cours, bloqué, terminé, archivé.

FORMATS POSSIBLES

Le système d'information et de suivi peut être au format physique ou numérique.

Au **format physique**, il peut être un mélange d'affichage mural sur des tableaux et d'imprimés rangés dans des classeurs. Ce format peut mieux convenir à :

- Des équipes collaborant sur le même lieu.
- Des équipes préférant se passer d'outils numériques.
- Des structures organisationnelles simples, ayant un seul cercle ou peu de sous-cercles. Des structures avec plusieurs cercles demandent beaucoup de rigueur pour être tenues à jour.

Au **format numérique**, il peut être basé sur :

- Un fichier de type tableur : simple à mettre en œuvre, mais aussi limité à des structures organisationnelles simples.
- Un logiciel de gouvernance : permet de gérer des structures organisationnelles complexes sans limites de cercles, mais nécessite un apprentissage supplémentaire pour toutes les personnes, ce qui ne convient pas à toutes les équipes.

LOGICIELS DÉDIÉS

Il existe plusieurs logiciels dédiés à soutenir les pratiques de gouvernance collective. Ils permettent de gérer des organisations complexes avec de nombreuses personnes tout en respectant les règles de gouvernance collective décrites dans des constitutions : Holacracy, Écocratie.

- Open my organization : logiciel gratuit compatible avec plusieurs constitutions (Holacracy, Écocratie, Démarche Z, gouvernance cellulaire)
- Holaspirit : logiciel payant pour méthodes agiles et Holacracy
- Glassfrog : logiciel payant spécifique à Holacracy

MISE EN PLACE

Le système d'information et de suivi est généralement mis en place par le rôle outils collaboratifs. Ce dernier s'assure que chaque personne y a accès et peut l'utiliser.

GESTION DE L'AFFICHAGE

Les logiciels dédiés à la gouvernance collective permettent de gérer différents niveaux d'affichages.

Les informations peuvent être rendues visibles :

- À tous les membres.
- Uniquement aux membres du cercle.
- Uniquement aux membres du rôle.
- Uniquement à une personne au sein d'un rôle.

Il est aussi possible de définir si certaines informations doivent apparaitre en réunion ou non. Pour éviter la sur-information, optimiser le temps des réunions et permettre que celui-ci soit consacré à traiter des besoins, il est intéressant de veiller à afficher uniquement les informations utiles aux membres du cercle.

Questions-cadres
Parmi les différents éléments de suivi opérationnel du cercle ou du rôle, lesquels sont intéressants pour d'autres cercles ou rôles ?

MISES À JOUR

Les contenus des différents cadres organisationnels sont mis à jour en continu par chaque rôle mémoire pour leurs cercles respectifs, en fonction des décisions prises collectivement. Les contenus des différentes informations de suivi sont mis à jour en continu par chaque rôle en dehors des réunions et par le rôle mémoire lors des réunions opérationnelles. Les informations partagées avec le cercle sont affichées lors des réunions.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'explicitation des attentes et la transparence sont importantes pour soutenir la confiance, l'auto-organisation et l'autonomie.
- La culture organisationnelle est transformée : au lieu de demander l'autorisation, les membres vérifient s'il y a une restriction et si non, ils sont libres d'agir au service de leurs rôles.
- Les attentes implicites n'étant pas prises en compte, chaque membre a le devoir de formaliser explicitement ses attentes durables vis-à-vis des autres cercles et rôles.
- Le devoir de transparence implique le partage proactif ou sur demande des informations utiles aux autres membres.
- Le système d'information et de suivi centralise deux types d'informations : les cadres organisationnels (qui évoluent peu) et les informations de suivi opérationnel (qui évoluent régulièrement).

ÉCOCRATIE

CONSULTATIONS & DÉCISIONS

Consulter et décider *ensemble*

PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE
CONSULTATIONS & DÉCISIONS

Prendre de sages décisions au service des intentions communes en s'adaptant aux enjeux et au contexte

Comment nos organisations peuvent-elles prendre des décisions pertinentes si elles ne savent pas mobiliser l'intelligence collective ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne connaissent pas des processus de consultation et de décision adaptés à différents enjeux ?
Comment pouvons-nous utiliser stratégiquement ces processus dans la gestion collective du « NOUS » pour rendre notre organisation plus inspirante, efficiente, adaptable et agréable ?

Dans des organisations nécessitant de nombreuses prises de décisions quotidiennes, notre capacité à prendre des décisions pertinentes, individuellement et collectivement, est un enjeu transversal pour réussir à s'organiser ensemble.

Ce chapitre explore les différents processus de consultation et de décision, et comment les utiliser de manière adaptée en fonction des situations pour mettre l'intelligence collective au service des intentions communes.

Ensemble, par l'utilisation de processus de consultations et de décisions adaptés, nous pouvons contribuer à des décisions plus pertinentes et plus porteuses de sens.

NOUS COLLABORATIF

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

PALETTE DE CONSULTATIONS & DE DÉCISIONS

Prendre des décisions pertinentes en fonction des enjeux

Comment prendre des décisions de manière fluide et satisfaisante ?
Quelle approche génère les résultats les plus sages, les plus pertinents ?
Quel processus devrions-nous privilégier ?

La gestion d'une organisation et de ses projets implique de nombreuses prises de décisions. Ces décisions permettent notamment d'orienter l'organisation, d'améliorer le fonctionnement collaboratif, de réaliser les projets et de s'adapter aux changements qu'ils soient internes ou externes. Même si peu de groupes sont spontanément sages, il est possible de créer des conditions favorables à l'émergence de l'intelligence collective pour soutenir des décisions pertinentes.

DIFFÉRENTES MANIÈRES DE DÉCIDER ENSEMBLE

Différencier 7 familles de consultation & de décision, leur impact sur le temps nécessaire et l'engagement des membres

Comment les groupes prennent-ils leurs décisions au quotidien ?
Quels sont les différents processus possibles et leurs implications ?
Existe-t-il une approche universelle adaptée à toutes les situations ?

La manière dont nous prenons les décisions peut considérablement influencer le temps nécessaire pour y parvenir et l'engagement qu'elles suscitent au sein de l'organisation. Il existe de nombreuses méthodes pour prendre des décisions, chacune ayant ses propres avantages et inconvénients. Comme pour de nombreux processus, il est préférable de s'adapter au contexte plutôt que de rechercher une solution unique. L'ensemble des processus de consultation et de décision peuvent être évalués au regard de la pertinence du résultat qu'ils génèrent, du temps qu'ils prennent et de l'engagement qu'ils permettent de générer au sein des membres de l'organisation.

7 FAMILLES DE CONSULTATION ET DE DÉCISION

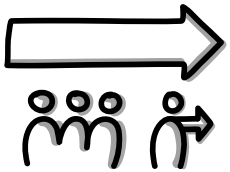
Pour naviguer dans ce paysage décisionnel, nous pouvons distinguer sept grandes familles d'approches.

1. Les décisions par autorité
2. Les décisions par autorité avec consultation
3. Les consultations pour préparer des décisions
4. Les décisions par votes
5. Les décisions par consentement
6. Les décisions par consensus
7. Les décisions par hasard

La bonne réponse à une mauvaise question reste une mauvaise réponse.

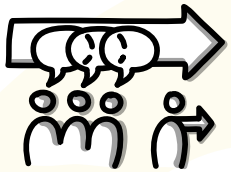
Edward de Bono

DÉCISION PAR AUTORITÉ



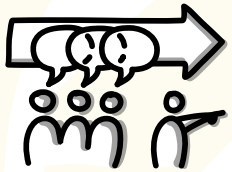
Elle permet à une personne de décider seule. Parfois la décision n'a aucun impact sur les autres membres de l'organisation, parfois elle en a. Dans ce dernier cas, elle peut être perçue comme une contribution pertinente ou comme une contrainte avec laquelle certaines personnes vont être forcées de composer. Simple et rapide, ce type de décision est pertinent et efficient dans de nombreuses situations. Par contre, si elle est trop utilisée sur des décisions ayant un impact transversal, cela risque de démotiver les équipes et de brider leur potentiel.

DÉCISION PAR AUTORITÉ AVEC SOLLICITATION D'AVIS



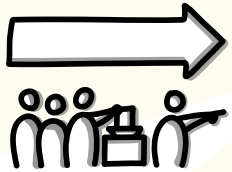
Elle se situe entre l'autorité et la décision collective. Elle consiste à demander l'avis des personnes impactées et de celles ayant une expertise sur le sujet. Selon les contextes, cela peut concerner quelques personnes ou l'ensemble des membres. Si la décision intègre suffisamment les avis collectés, le processus peut être très rapide tout en permettant un bon engagement des membres.

CONSULTATION



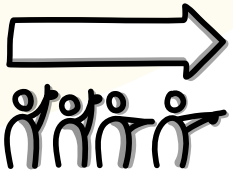
Sans être une décision en soi, elle permet de préparer une décision, individuelle ou collective, qui aura un impact sur d'autres personnes. Elle consiste à prendre en compte les points de vue, voire les propositions des parties prenantes. Ce processus peut être rapide et permettre un bon engagement des membres. Il est possible de consulter de nombreuses manières : sondage en ligne, boîte à idées, discussions en petit groupe, prise de température lors d'une réunion, vote consultatif, etc. Il implique un climat de confiance où les personnes se sentent suffisamment prises en compte. Des décisions issues de consultations où les avis ne sont pas intégrés peuvent être fortement contre-productives et dégrader la confiance.

DÉCISION PAR VOTE



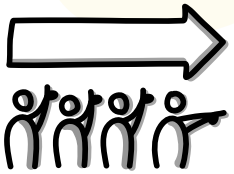
Classique des décisions collectives, le vote à la majorité simple, bien que souvent considéré comme « juste et démocratique », peut laisser jusqu'à 49,99% des participant·es en désaccord avec le résultat. Le jugement majoritaire se distingue par sa capacité à révéler la préférence collective. Il invite les votant·es à évaluer chaque proposition avec une mention qualitative, permettant de mieux refléter la sagesse du groupe.

DÉCISION PAR CONSENTEMENT



Cette approche consensuelle ne vise pas le plein consensus. Elle ne cherche pas une décision pour laquelle « tout le monde est pour », mais simplement une décision pour laquelle « personne n'est contre ». Ce détail peut faire une très grosse différence en termes de temps nécessaire pour trouver un accord. L'engagement des membres peut être très bon tant qu'ils trouvent un équilibre entre des décisions pour lesquelles ils sont « pour » et celles où ils ne sont « pas contre ». Ce type de prise de décision est particulièrement pertinent pour les décisions ayant un impact collectif important.

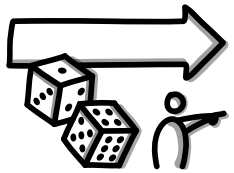
DÉCISION PAR CONSENSUS



Elle vise la pleine adhésion, une décision pour laquelle « tout le monde est pour » et permettant un plein engagement des membres. Dans la pratique, cet idéal peut s'avérer long et mener à des résultats contre-productifs et frustrants : des consensus mous ou des compromis insatisfaisants. Certaines personnes risquent de se désengager du processus et de laisser prendre des décisions qui ne leur conviennent pas. Réussir à ce que tout le monde soit « pour » est parfois facile, parfois difficile et parfois tout simplement impossible. Le consensus a plus de chance d'émerger naturellement dans une petite équipe partageant des valeurs communes que dans de grands groupes aux valeurs hétérogènes.

Question réflexive
Si, pour aller de l'avant, vous savez que vous devrez faire en sorte que tout le monde soit pour la proposition, dans quelle mesure allez-vous introduire des propositions ou des idées novatrices ?

DÉCISION PAR HASARD



Elle peut être intéressante et rapide lorsqu'il y a peu d'enjeu ou qu'il n'y a pas de préférence marquée. Le tirage au sort peut servir à choisir qui s'occupe d'une tâche quand personne n'a de préférence. Dans de grands groupes, il peut aussi servir à sélectionner un panel représentatif en tirant au sort dans différentes catégories de population.

Questions réflexives
Quelle approche décisionnelle utilisez-vous le plus souvent ? Pour quelles raisons ?
Comment vos expériences passées influencent-elles votre préférence pour certaines approches décisionnelles ?
Quels sont les processus décisionnels qui vous mettent le plus à l'aise ? Le moins à l'aise ? Pourquoi ?

CONSENTEMENT ET CONSENSUS

Distinguer les enjeux de tolérance et de préférence

Qu'est-ce que le plein consensus et en quoi diffère-t-il du consentement ?
Quel est l'impact des préférences sur les prises de décision ?

Comme pour la plupart des concepts, consentement et consensus peuvent être confondus. Ces deux approches font partie de la même famille - celle des décisions consensuelles - et visent toutes deux à trouver un accord collectif. La différence réside dans la manière d'être d'accord : soit en étant « **pour** », soit en n'étant « **pas contre** ». Cette distinction peut paraitre subtile, elle fait pourtant une énorme différence dans la pratique, tant pour la rapidité des décisions que pour la possibilité de réussir à trouver un accord. Dans le **consensus**, nous cherchons à ce que « **toutes les personnes soient pour** » la décision. Pour le tester, nous pouvons demander et vérifier si chaque personne dit « **oui, je suis pour cette décision et je vais la soutenir activement** ». Dans le **consentement**, nous cherchons simplement à ce que « **personne ne soit contre** ». Pour le tester, nous pouvons, demander et vérifier si chaque personne dit « **OK, je ne suis pas contre cette décision, même si ce n'est pas mon premier choix** ».

Plein consensus : toutes les personnes sont pour.
Consentement : personne n'est contre.

Pour tester une décision, il suffit de demander aux personnes si elles sont « pour » ou « pas contre ». En pratique, nous obtenons souvent un mélange : certaines personnes sont « pour » tandis que d'autres ne sont « pas contre ».

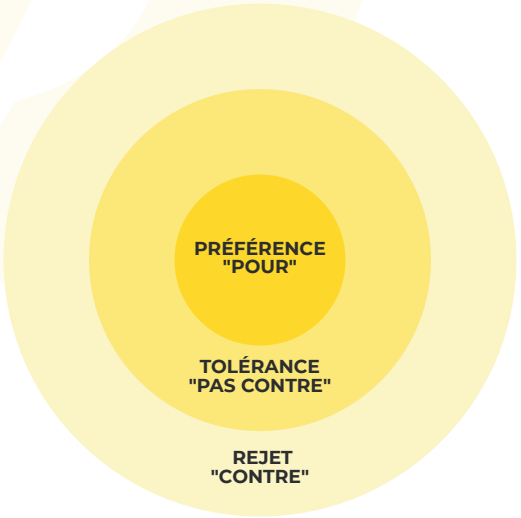
Si atteindre le plein consensus peut être difficile, voire impossible, une décision par consentement peut parfois générer naturellement un consensus, sans que ce soit l'objectif.

PRÉFÉRENCE & TOLÉRANCE

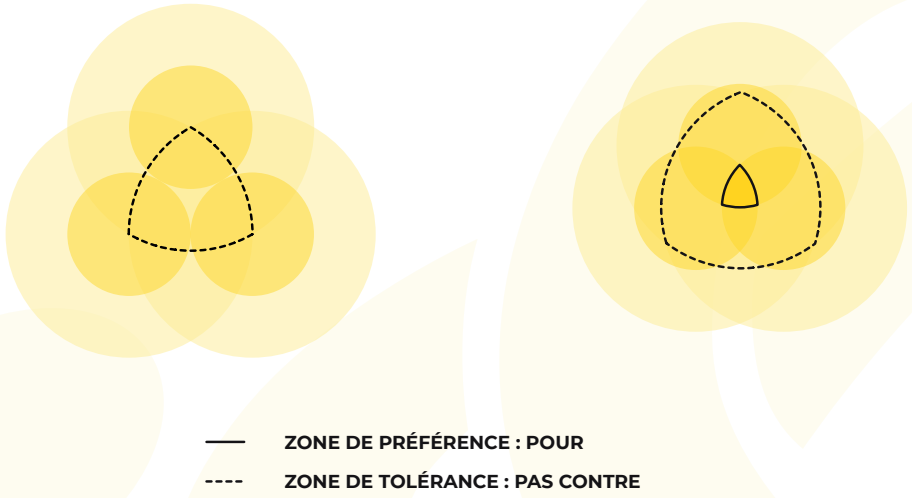
Il est plus facile de saisir la nuance entre le consentement et le consensus avec la notion de zone de tolérance. Cette dernière se réfère à tout ce qui n'est pas la préférence d'une personne, mais avec laquelle elle peut composer. C'est une zone dans laquelle elle n'est pas vraiment « pour », mais où elle n'aurait pas d'objection à accepter la décision, elle «n'est pas contre ». Une préférence personnelle correspond au choix idéal qu'une personne ferait si elle pouvait décider seule. À l'inverse, un rejet marque des limites personnelles. C'est tout ce qu'elle n'est pas prête à accepter, car cela interfère avec ses valeurs, ses croyances, ses activités ou toute autre chose...

Exemple
En tant que végétarien, je préfère ne pas manger de choux de Bruxelles. Je n'en prépare jamais quand je cuisine pour moi-même, mais je les mange si quelqu'un en cuisine. Par contre, je refuse de manger de la viande.

Les zones de préférence, les zones de tolérance et les zones de rejet diffèrent d'un individu à l'autre, si bien qu'il peut être difficile, voire impossible, de trouver un accord en se basant sur les préférences personnelles, ce qui est recherché dans la décision par consensus. Il est nettement plus facile de trouver un accord en intégrant la zone de tolérance, ce qui est recherché dans la décision par consentement.



Lors d'une décision par consentement, certaines personnes peuvent signifier qu'elles sont « pour » la décision plutôt que « pas contre ». Cette information peut être intéressante pour différencier si la décision est fortement soutenue ou simplement acceptable.



Comme l'illustre le schéma, avec trois personnes, la zone de chevauchement « pas contre » (consentement – zone de tolérance) est naturellement plus grande que la zone de chevauchement « pour » (consensus – zone de préférence). Cette marge de manœuvre supplémentaire, offerte par la zone de tolérance, permet généralement de prendre des décisions plus rapidement avec le consentement qu'avec la recherche d'un consensus. Parfois, il n'existe pas de zone de préférences communes.

Questions réflexives
Comment vivez-vous la différence entre être « pour » quelque chose et « ne pas être contre » ?
Sur quels sujets importants vous semble-t-il important de rechercher un consensus plutôt qu'un consentement ?

NIVEAUX DE COMPLEXITÉ

Différencier 3 niveaux de complexité décisionnelle

COMPLIQUÉ OU COMPLEXE

Il est intéressant de différencier ce qui est compliqué de ce qui est complexe. Une situation compliquée peut être comprise et résolue en la décomposant en plus petites parties. Comme une montre : même si elle contient de nombreuses pièces interconnectées, nous pouvons la démonter, étudier chaque composant et la remonter. Une situation complexe, en revanche, est plus semblable à l'éducation d'un enfant : même avec les meilleures intentions et connaissances, il n'existe pas de manuel précis qui garantisse le résultat souhaité. Les interactions entre la personnalité de l'enfant, son environnement, ses expériences et son développement sont en constante évolution. Dans ce cas, il est plus pertinent d'observer attentivement, d'être à l'écoute et d'adapter nos approches en fonction de ce qui émerge.

Le niveau de complexité d'une décision peut varier significativement en fonction du contexte dans lequel elle s'inscrit, typiquement l'impact qu'elle aura et sa portée. Il est intéressant de différencier ces contextes en vue d'utiliser des processus adaptés. Pour cela, nous allons explorer 3 niveaux de décision allant des enjeux les plus simples vers les plus complexes : des décisions opérationnelles, aux décisions structurelles pour finir sur des décisions stratégiques.

NIVEAU SIMPLE - AGILITÉ OPÉRATIONNELLE

Ce niveau de décision concerne les décisions quotidiennes courantes, typiquement tous les petits choix que nous faisons naturellement dans notre quotidien. Pour ce type de décision, je suis sûr·e de ce que je vais décider et je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif.

Ce type de décision se caractérise typiquement par :

- Des solutions prédéfinies ou évidentes.
- Un contexte clair et stable.
- Peu ou pas de parties prenantes.
- Un impact limité.
- Un niveau de risque faible.
- Des conséquences facilement réversibles.

Ce niveau de décision est couramment pris en charge de manière individuelle.

Exemples
Réaliser une tâche opérationnelle simple pour laquelle nous sommes totalement compétent·e : commander des fournitures, rédiger un mail, réserver une salle, etc.

NIVEAU COMPLIQUÉ - AGILITÉ STRUCTURELLE

Ce niveau de décision concerne l'organisation des collaborations, typiquement les choix qui influencent la structure organisationnelle, les règles, les processus, les rôles, les responsabilités et les autorités. Pour ce type de décision, je suis assez sûr·e de ce que je souhaite décider, et en même temps, j'ai besoin de m'assurer de l'adhésion du collectif.

Ce type de décision se caractérise par :

- Des solutions nécessitant un minimum d'analyse et de réflexion.
- Un contexte qui implique plusieurs aspects interconnectés entre lesquels il est possible de mettre de l'ordre.
- Plusieurs parties prenantes concernées.
- Un impact intermédiaire à moyen terme.
- Un niveau de risque allant de faible à intermédiaire.
- Des conséquences facilement ou partiellement réversibles.

Ce niveau de décision est couramment pris en charge de manière collective par les équipes.

Exemples
Prendre des décisions impactant plusieurs personnes : définir les priorités collectives, les règles, cercles et rôles, attribuer les rôles importants, des budgets, etc.

NIVEAU COMPLEXE - AGILITÉ STRATÉGIQUE

Ce niveau de décision concerne les choix fondamentaux qui orientent l'avenir de l'organisation, définissent son identité et sa direction à long terme. Il s'agit des décisions qui façonnent la culture organisationnelle et déterminent les axes de développement majeurs. Pour ce type de décision, je ne suis pas sûr·e de ce qu'il serait sage de décider et personne ne le sait dans le collectif.

Ce type de décision se caractérise par :

- Des solutions nécessitant une analyse et une réflexion approfondie.
- Un contexte complexe impliquant de nombreuses variables interconnectées qui implique de composer avec le chaos.
- Plusieurs parties prenantes concernées.
- Un impact systémique à moyen ou long terme.
- Un niveau de risque allant d'intermédiaire à important.
- Des conséquences allant de facilement à difficilement réversibles.

Ce niveau de décision est couramment pris en charge de manière collective par les parties prenantes les plus concernées par la décision, voire l'ensemble des membres de l'organisation.

Exemples
Définir les intentions communes, choisir une méthode de gestion ou de gouvernance, prendre une orientation stratégique majeure, engager une personne pour un poste important, etc.

Questions réflexives
Quel est le niveau de complexité de la décision ?
Qui est impacté et devrait être impliqué ?
Quel est le niveau d'urgence ?
Quel est le niveau de risque et d'irréversibilité ?

Il y a trois sortes de décisions :
celles qu'on peut prendre seul,
celles qu'il faut prendre ensemble,
et celles qu'il ne faut pas prendre du tout.

Henri Ford

BIAIS ET BRUITS

Percevoir l'impact des biais et des bruits sur la qualité des décisions collectives

Pour prendre des décisions pertinentes, il est intéressant de distinguer deux défis qui peuvent affecter leur qualité : les biais et les bruits.

JUGEMENTS QUOTIDIENS

Nous portons régulièrement des jugements, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle. Il est intéressant de différencier les jugements de valeur, qui qualifient les personnes des autres types de jugements plus constructifs, qui permettent notamment de décider. Les jugements de valeur ont tendance à dégrader les relations et à activer nos mécanismes de défense, limitant ainsi les possibilités de dialogue et de collaboration. Il existe heureusement d'autres formes de jugements plus utiles, comme l'évaluation d'une situation, l'estimation d'une probabilité, la prédiction d'un résultat et la prise de décision.

***Exemple de jugement de valeur** : tu ne comprends rien à rien, tu n'es pas logique.*
***Exemple de jugement décisionnel** : je ne vais pas acheter cet objet, car il ne m'est pas utile.*

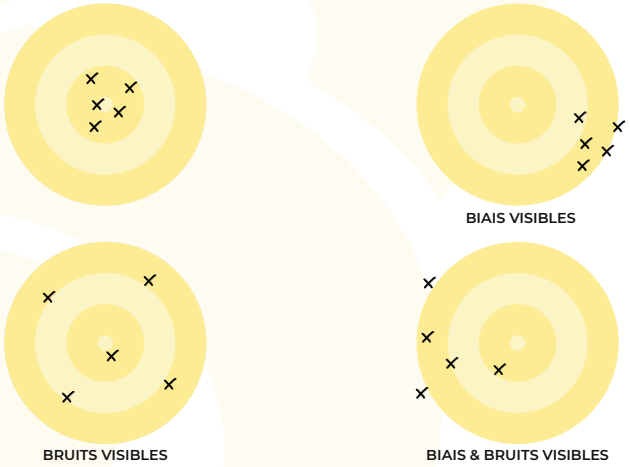
Dans leur ouvrage « Noise », Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass R. Sunstein mettent en évidence que nos jugements collectifs sont impactés par deux types d'erreurs distinctes : les biais et le bruit. Ils utilisent la métaphore du tir à la cible pour illustrer la différence entre ces deux types d'erreurs.

Une décision n'est ni bonne ni mauvaise en soi, elle est adaptée ou non à la situation.

Mary Parker Follett

Imaginons plusieurs personnes tirant à l'arc sur une cible :

- Si leurs flèches sont groupées, mais décalées par rapport au centre, cela indique un biais : l'erreur est systématique, comme une boussole qui dévierait toujours dans la même direction.
- Si leurs flèches sont dispersées sur toute la cible, cela indique du bruit : les réponses varient de manière aléatoire autour de la valeur cible.
- Si leurs flèches sont à la fois dispersées et décalées, cela indique la combinaison des deux types d'erreurs.



Ces recherches permettent de mieux comprendre ces erreurs de jugement et d'améliorer la qualité de nos jugements et de nos décisions collectives. Plus les décisions sont complexes, plus ces deux défis sont importants à prendre en compte.

Les variations des tirs vis-à-vis de la cible rendent visibles les biais et le bruit. En même temps, de nombreux contextes de décisions ne disposent pas de cibles de références. Dans ces situations, les biais et le bruit sont invisibles.

BIAIS DÉCISIONNELS

Éviter 8 pièges cognitifs pouvant limiter la qualité des décisions collectives

Les biais correspondent à des distorsions et à des erreurs systématiques qui influencent nos perceptions et nos jugements de manière prévisible, comme une boussole qui dévierait toujours dans la même direction. Ils peuvent affecter la justesse de nos décisions individuelles et collectives en nous amenant à surestimer ou sous-estimer systématiquement certains éléments. Certains d'entre eux participent à maintenir les groupes dans des schémas de décision contre-productifs et les empêchent d'accéder à leur plein potentiel d'intelligence collective. Ces erreurs d'appréciation sont souvent inconscientes et partagées par la majorité des personnes d'un groupe. Peu d'équipes connaissent ces biais, pourtant, les reconnaître est un premier pas pour réussir à déjouer leurs effets limitants et améliorer la qualité des décisions collectives. Parmi la multitude de biais, certains sont particulièrement impactant lors des décisions.

BIAIS DE CONFIRMATION COLLECTIVE

Ce biais correspond à la tendance d'un groupe à rechercher le consensus au détriment de l'exploration d'alternatives. Il nous pousse souvent à éviter les désaccords constructifs. Pour nous en préserver, il est important d'encourager l'expression de tous les points de vue, notamment s'ils sont minoritaires ou divergents.

***Exemple** : « Tout le monde est d'accord » alors qu'en réalité, plusieurs personnes ont des doutes qu'elles n'osent pas exprimer.*

BIAIS DE PLANIFICATION

Ce biais correspond à la tendance systématique à sous-estimer les délais et les ressources nécessaires pour accomplir une tâche ou un projet. Il nous pousse souvent à établir des plannings irréalistes et à négliger les obstacles potentiels. Pour nous en préserver, nous pouvons ajouter systématiquement une marge de sécurité à nos estimations initiales (exemple : +30% sur les délais estimés) et nous baser sur des données historiques similaires, ou des projets similaires conduits par d'autres personnes.

***Exemple** : « On pourra livrer le projet en trois mois » alors que des projets similaires ont toujours pris au moins cinq mois.*

BIAIS D'ANCRAGE

Ce biais correspond à la tendance du cerveau à s'appuyer excessivement sur la première information reçue pour prendre une décision. Il nous pousse souvent à rester mentalement attachés à une première proposition, même si elle n'est pas pertinente. Pour nous en préserver, nous pouvons recueillir plusieurs avis indépendants avant toute discussion collective.

***Exemple** : « Le budget devrait être autour de 50'000 » alors que ce chiffre a été mentionné au hasard en début de réunion et influence toute la discussion qui suit.*

BIAIS DE DISPONIBILITÉ

Ce biais correspond à la tendance à surestimer l'importance des informations facilement accessibles en mémoire. Il nous pousse souvent à accorder trop de poids aux événements récents ou marquants. Pour nous en préserver, nous pouvons nous appuyer sur des données objectives et des statistiques plutôt que sur les seuls exemples qui nous viennent spontanément à l'esprit.

***Exemple** : « Il faut absolument éviter ce fournisseur » alors que, sur 100 livraisons, seule la dernière a posé problème.*

BIAIS DE SUBSTITUTION

Ce biais correspond à la tendance à remplacer une question complexe par une plus simple et plus facilement gérable. Il nous pousse souvent à simplifier excessivement des problèmes complexes. Pour nous en préserver, nous pouvons décomposer explicitement les questions complexes en sous-éléments évaluables et prendre le temps d'examiner chaque aspect.

***Exemple** : « Cette réunion a été un succès, car tout le monde a beaucoup participé » alors que la personne substitue la question complexe « La réunion a-t-elle atteint ses objectifs ? » qui demanderait d'évaluer la qualité des échanges, la pertinence des décisions prises, l'alignement du groupe, la mise en place d'un plan d'action concret, etc., par une question plus simple « Y a-t-il eu beaucoup de participation ? »*

BIAIS D'EXCÈS DE COHÉRENCE

Ce biais correspond à la tendance à forcer une cohérence narrative en ignorant les informations contradictoires. Il nous pousse souvent à créer une histoire qui « tient debout » au détriment de la réalité complexe. Pour nous en préserver, nous pouvons rechercher activement les informations qui ne correspondent pas à notre histoire principale.

***Exemple** : « Le nouveau format d'animation que j'ai mis en place est un succès total, car les participant·es sourient et sont très actif·ives » alors que les retours post-atelier montrent que les objectifs ne sont pas atteints et que certains participants se sentent perdus. La personne crée une histoire de réussite en se focalisant uniquement sur les signes visibles d'engagement, ignorant les indicateurs contradictoires plus profonds.*

BIAIS D'INERTIE

Ce biais correspond à la tendance à maintenir le statu quo par défaut. Il nous pousse souvent à résister au changement, même quand celui-ci serait bénéfique. Pour nous en préserver, nous pouvons questionner régulièrement nos pratiques établies et envisager activement des alternatives.

***Exemple** : « On a toujours fait comme ça » alors que de nouvelles méthodes plus pertinentes et efficientes sont disponibles.*

BIAIS D'AVERSION À LA PERTE

Ce biais correspond à la tendance à donner plus de poids à éviter les pertes qu'à réaliser des gains potentiels. Il nous pousse souvent à une prudence excessive et peut freiner l'innovation et l'évolution. Pour nous en préserver, nous pouvons évaluer objectivement les opportunités et bénéfices du changement et pas uniquement les risques de perte.

***Exemple** : « C'est trop risqué de changer notre processus » alors que maintenir l'existant fait perdre des opportunités importantes.*

La complexité requiert de la stratégie.
Seule la stratégie permet d'avancer dans l'incertain et l'aléatoire.

Edgar Morin

BRUITS DÉCISIONNELS

Identifier 3 types de bruits pouvant limiter la qualité des décisions collectives

Les bruits correspondent à des variations aléatoires indésirables dans nos jugements. Contrairement aux biais qui sont systématiques, les bruits sont aléatoires, mais tout aussi dommageables. Face à une même situation, plusieurs personnes donnent des réponses très différentes alors qu'elles devraient logiquement arriver à des conclusions similaires, une même personne peut juger différemment selon le moment, un groupe peut manquer de cohérence dans ses décisions. Les bruits se manifestent notamment à trois niveaux : les bruits de niveau, les bruits de pattern et les bruits occasionnels.

BRUITS DE NIVEAU

Variations stables dans les jugements : certaines personnes sont systématiquement plus sévères ou plus indulgentes que d'autres.

***Exemple** : Dans une équipe, une personne note toujours 2 points plus bas qu'une autre.*

BRUITS DE PATTERN

Variations liées aux préférences : les personnes réagissent différemment selon les sujets.

***Exemple** : Une personne est plus sévère sur les aspects techniques et plus indulgente sur les aspects relationnels.*

BRUITS OCCASIONNELS

Variations temporaires : les jugements fluctuent selon le contexte, l'humeur ou la fatigue.

***Exemple** : une même personne évalue différemment une situation similaire le matin ou en fin de journée.*

Ces trois types de bruit se combinent souvent, créant une variabilité importante dans les jugements collectifs. Il est intéressant de les réduire pour améliorer la qualité des décisions.

6 PRINCIPES D'HYGIÈNE DÉCISIONNELLE

Réduire les bruits et les biais dans nos décisions collectives

Quels principes pouvons-nous mettre en place pour réduire les bruits et les biais dans nos décisions ?

Pour soutenir la sagesse collective, surtout lors de décisions complexes, il est important de mettre en place des pratiques permettant de limiter les erreurs dues aux bruits et aux biais. Les études montrent que les stratégies visant à réduire les bruits sont généralement aussi efficaces pour réduire les biais.

L'hygiène décisionnelle collective consiste à adopter des pratiques qui réduisent les erreurs, même sans savoir précisément lesquelles ont été évitées. C'est une démarche préventive, comparable à une alimentation saine et équilibrée : tout comme nous ne savons pas exactement quels nutriments spécifiques de nos fruits et légumes nous protègent des maladies, nous adoptons ces bonnes pratiques décisionnelles, sachant qu'elles nous préservent globalement des erreurs de jugement.

6 PRINCIPES D'HYGIÈNE DÉCISIONNELLE

Résister aux intuitions prématurées

- Questionner ses premières impressions et résister à la tentation de juger trop rapidement.
- Suspendre le jugement pour collecter suffisamment d'informations.

Adopter la vision externe et statistique

- S'appuyer sur des données historiques et statistiques pertinentes.
- Comparer avec des situations similaires documentées.

Dépasser l'expression individuelle

- Éviter de se fier uniquement aux opinions personnelles.
- Utiliser des méthodes d'évaluation collectives.

Structurer les jugements en plusieurs tâches indépendantes

- Découper une décision complexe en sous-questions distinctes.
- Évaluer chaque élément indépendamment avant de faire une synthèse.

Agréger plusieurs jugements indépendants

- Recueillir les jugements individuels avant toute discussion collective.
- Permettre des évaluations indépendantes avant de les agréger.

Privilégier les comparaisons et les échelles relatives

- Comparer plutôt que juger dans l'absolu.
- Utiliser des échelles de référence et des points de comparaison clairs.

RÔLE D'OBSERVATEUR·TRICE DE DÉCISION

Pour renforcer l'hygiène décisionnelle, il peut être intéressant d'instaurer un rôle d'observateur·trice de décision. La personne qui tient ce rôle ne participe pas directement au processus décisionnel, mais veille à sa qualité.

Lors de l'observation de décision, elle sensibilise aux principes d'hygiène décisionnelle et aux différentes sources de biais et de bruits en donnant des feedbacks réguliers tout en veillant à ne pas perturber excessivement le processus de décision. Ce rôle, pouvant être tenu par une personne externe compétente, est particulièrement utile lors de décisions complexes ou à fort enjeu. Il contribue à créer progressivement une culture partagée de qualité décisionnelle.

PALETTE ÉCOCRATIQUE DE PROCESSUS CONSULTATIFS ET DÉCISIONNELS

Utiliser un processus de décision adapté au contexte

Comment choisir le processus décisionnel le plus adapté à chaque situation ?
Comment équilibrer efficience décisionnelle et engagement collectif ?

Parmi la multitude d'approches de consultation et de décision existantes, l'Écocratie propose une palette qui nous semble pertinente, sans prétendre détenir la solution parfaite. Cette sélection constitue une base évolutive de processus consultatifs et décisionnels, pensée pour être à la fois pertinente, simple, efficace, efficiente. En associant chaque processus décisionnel à des contextes spécifiques, nous proposons un cadre de collaboration qui se veut clair et sécurisant, où les règles du jeu sont identiques pour toutes et tous. Ces processus, éprouvés par de nombreuses équipes au fil des années, se veulent résolument pragmatiques et orientés solutions.

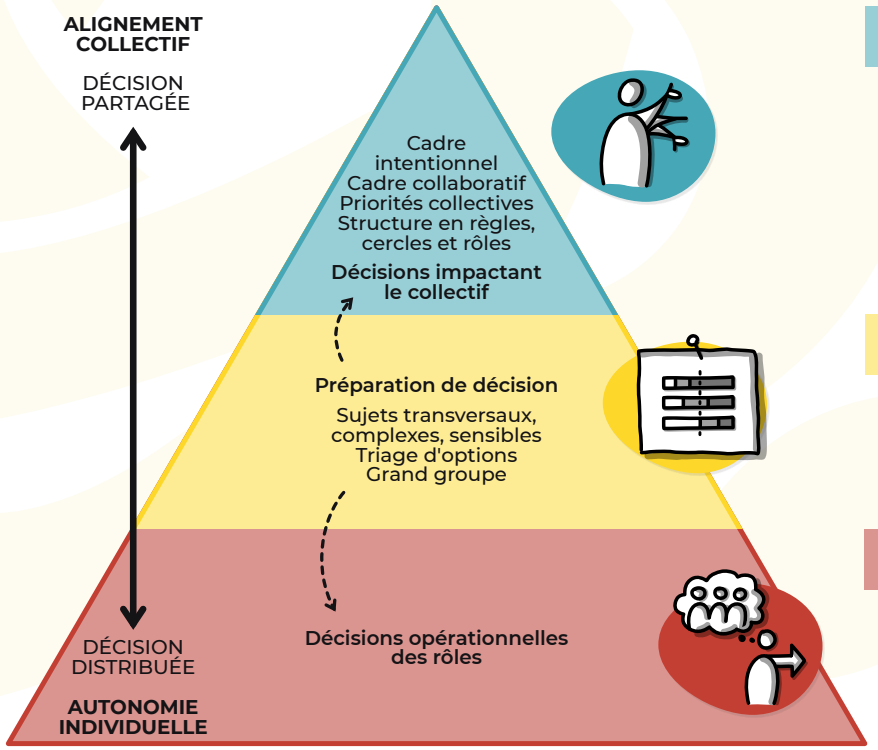
L'expérience nous montre qu'il est plus pertinent de chercher un équilibre entre des processus collectifs et individuels que de vouloir appliquer une approche unique. Pour que ce système fonctionne à l'idéal, chaque membre de l'équipe devrait comprendre ces processus et y adhérer. Cette approche permet d'intégrer les parties prenantes de différentes manières selon les contextes. En créant un cadre d'échange ouvert au service des intentions communes, nous facilitons l'émergence de l'intelligence collective. Cela favorise des décisions à la fois pertinentes et sages, prises dans un temps raisonnable tout en générant un bon niveau d'enga-gement.

Notre palette se compose de quatre processus princi-paux, chacun répondant à des besoins spécifiques : des besoins d'alignement collectif ou des besoins d'autonomie individuelle. La **décision par consentement** sert de processus de base pour les décisions ayant un impact collectif. Elle peut être remplacée par la **décision par jugement majoritaire** pour les décisions en grand groupe. L'**autorité avec ou sans sollicitation d'avis** sert de processus de base pour les décisions opérationnelles des rôles. La **consultation par résonance majoritaire** vient en soutien pour préparer les décisions importantes.

Cette combinaison de processus, utilisée de manière stratégique, permet d'équilibrer l'alignement collectif et l'autonomie individuelle. Elle offre la souplesse nécessaire pour s'adapter aux différents contextes tout en maintenant un cadre clair et équitable pour l'ensemble des parties prenantes.

La première règle pour prendre une décision est de savoir quel type de décision vous devez prendre.

Peter Drucker



CONSENTEMENT & VOTE

Décision par consentement
Election sans candidat·e
Auto-délégation avec consentement
Décision par boucles de consentement
Décision complexe par consentement
Jugement majoritaire

CONSULTATION

Consultation par résonance majoritaire
Consultation 6 chapeaux

AUTORITÉ

Autorité avec sollicitation d'avis
Autorité

DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Prendre une décision collective ne générant aucune objection

Ce processus de prise de décision permet de décider en intégrant les points de vue et les enjeux des parties prenantes. Il génère souvent un bon niveau d'engagement et facilite le potentiel de mise en œuvre de la décision ayant été prise. Il peut être particulièrement pertinent pour les décisions transversales liées au bon fonctionnement de l'organisation, de ses projets ainsi qu'à la qualité relationnelle.

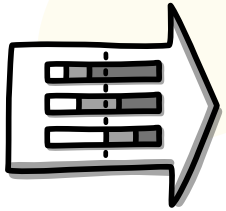
Il permet de prendre des décisions motivées concernant des éléments comme les priorités collectives, la structure en règles, cercles et rôles, etc. En conjonction avec la consultation par résonance majoritaire, il permet de définir des éléments tels que le cadre intentionnel, le cadre collaboratif, le nom, l'identité visuelle, les outils collaboratifs, l'aménagement d'un espace collectif, etc.

Au-delà du processus de décision par consentement, nous proposons 4 variantes complémentaires :

- Élection sans candidat·e : permet de déléguer collectivement un rôle clé et légitimer une personne à le dynamiser.
- Auto-délégation avec consentement : permet de déléguer collectivement un rôle sur la base des élans volontaires.
- Décision par boucles de consentement : permet de rendre une décision collective la plus inspirante possible.
- Décision complexe par consentement : permet de prendre des décisions pertinentes sur des sujets complexes.

DÉCISION PAR JUGEMENT MAJORITAIRE

Prendre une décision collective basée sur les préférences



Ce processus de prise de décision permet de décider sur la base des préférences des membres d'une équipe ou d'un système plus grand. Il peut être particulièrement pertinent pour des décisions démocratiques en grand groupe ou pour des sujets polarisés. En conjonction avec la consultation par résonance majoritaire qui lui prépare le terrain, il permet de décider ensemble sur des éléments, tels que de grands projets communaux, des aménagements de quartier, des choix de programmation culturels, des projets de transition écologique, etc. Il est aussi très intéressant pour des processus démocratiques portant sur des territoires beaucoup plus grands.

AUTORITÉ AVEC OU SANS SOLLICITATION D'AVIS

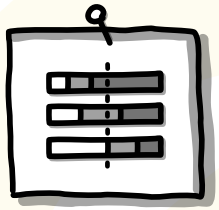
Prendre des décisions pertinentes pour le système en autonomie

Ce processus de prise de décision permet aux personnes de décider seules. Lorsque les décisions ont un impact sur les autres, elles doivent faire un processus de sollicitation d'avis. La sollicitation d'avis consiste à demander l'avis des personnes qui seront impactées et celles qui ont une expertise sur le sujet. Dans certains cas, il convient de consulter 2 ou 3 personnes, dans d'autres l'ensemble des membres.

Le processus peut être très rapide et permettre un bon engagement des membres. Il est aussi possible de faire une consultation par résonance majoritaire lorsque les enjeux sont plus importants ou plus complexes. La décision par autorité sans ou avec sollicitation d'avis est particulièrement utile pour les décisions que les personnes prennent dans leurs rôles.

CONSULTATION PAR RÉSONANCE MAJORITAIRE

Préparer des décisions collectives ou individuelles pertinentes en mettant en lumière les préférences et les rejets du système



Ce processus de consultation permet de percevoir les préférences et les rejets des membres d'une équipe ou d'un système plus grand. Il permet de bénéficier d'informations précises, tant sur les positionnements individuels que sur le positionnement du système. Il se base sur le jugement majoritaire sans viser une prise de décision immédiate. Ce type de consultation peut grandement faciliter la préparation d'une décision, que celle-ci soit par la suite prise collectivement ou indivi-duellement.

Il peut être très utile pour préparer des décisions dans de nombreux contextes, tant pour des éléments hautement stratégiques pour l'organisation (cadre intentionnel, cadre collaboratif, nom, etc.) que sur des sujets très opérationnels (identité visuelle, logo, outils collaboratifs, aménagement d'un espace collectif, etc.). Certaines décisions collectives concernent des préférences plus subjectives que d'autres, par exemple des sujets qui vont toucher à des préférences visuelles, auditives ou autre. Ce type de consultation peut être très utile pour clarifier les préférences du système, et percevoir s'il y a moyen de faire émerger un consensus, un consentement ou non. Il arrive parfois que le meilleur choix soit le moins pire.

Au-delà du processus de consultation par résonance majoritaire, nous proposons 1 variante complémentaire :

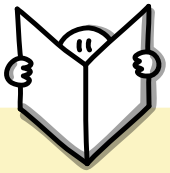
- Consultation 6 chapeaux : permet d'explorer collectivement un sujet de manière efficiente.

Si tout le monde va de l'avant ensemble, alors le succès vient de lui-même.

Henry Ford

POINTS CLÉS À RETENIR

- Pour que la décision soit pertinente, il est important d'adapter le processus de décision aux enjeux.
- Il est possible de distinguer 3 niveaux de complexité décisionnelle : simple, compliqué et complexe.
- Les décisions collectives sont affectées par deux types d'erreurs distinctes : les biais (systématiques) et les bruits (aléatoires).
- Une palette restreinte de 4 processus complémentaires permet de répondre à la plupart des besoins décisionnels en permettant d'équilibrer l'alignement collectif et l'autonomie individuelle : décision par consentement, jugement majoritaire, consultation par résonance majoritaire et autorité avec ou sans sollicitation d'avis.



POUR ALLER PLUS LOIN

Servan-Schreiber E. 2018. *Super collectif : la nouvelle puissance de nos intelligences*
Kahneman D, Sibony O, Sunstein C.R. 2023. *Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*
Kahneman D. 2011. *Système 1 Système 2 : les deux vitesses de la pensée*
Zara O. 2020. *L'excellence décisionnelle : la clé du succès dans l'excellence opérationnelle*
Zara O. 2022. *L'excellence démocratique : Réinventer la démocratie dans un monde complexe et incertain*

PALETTE DE PROCESSUS DÉCISIONNELS DE L'ÉCOCRATIE

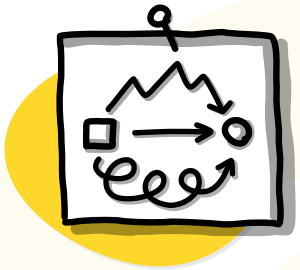
Utiliser un processus de décision adapté au contexte

PRÉSENCE ACTIVE

	Difficulté	Durée	Taille	Avantages & usage	Points de vigilance
CONSULTATION 6 CHAPEAUX Consultation	+	++	2-12 (20)	+ Facile et usages variés + Convergence par pondération → Bilan et orientation	- Convergence par pondération sensible aux votes stratégiques
CONSULTATION PAR RÉSONANCE MAJORITAIRE Consultation	+	+(+)	2-12 (+100)	+ Utilisable en très grand groupe et anonyme + Triage d'options pour préparer une décision → Cadre intentionnel, cadre collaboratif, outils collaboratifs	- Prise en main du logiciel
DÉCISION PAR CONSENTEMENT Décision collective	++	+(+)	2-12 (20)	+ Décision qui ne génère pas d'objections → Règles, cercles et rôles → Priorités collectives	- Demande une bonne compréhension des objections
DÉCISION PAR AUTORITÉ AVEC SOLLICITATION D'AVIS Décision autoritaire	+	+	2-12 (+100)	+ Autonomie de décision individuelle → Décision ayant un impact sur les autres	- Demande une bonne prise en compte des avis
ÉLECTION SANS CANDIDAT·E Attribution collective de rôle	+	+(+)	2-12 (20)	+ Idéale pour attribuer des rôles sensibles + Soutien la motivation, la légitimité et reconnait la compétences des personnes → Rôles facilitation, mémoire et représentation	- Un peu plus long que l'attribution par autorité ou l'auto-délégation
AUTO-DÉLÉGATION PAR CONSENTEMENT Attribution collective de rôle	+	+	2-12 (20)	+ Rapide + Favorise l'élan des personnes → Si besoin, rôles opérationnels	
DÉCISION PAR BOUCLE DE CONSENTEMENT Décision collective à fort enjeu	+++	++	2-12	+ Au-delà du simple consentement + Décision le plus "pour" possible (consensus) → Cadre intentionnel, textes fondateurs	- Demande de l'expérience en décision par consentement
DÉCISION COMPLEXE PAR CONSENTEMENT Décision collective à fort enjeu	+++	+++	2-12	+ Permet d'aborder de manière structurée des sujets complexes nécessitant une décision → Décision stratégique complexe	- Demande de l'expérience en décision par consentement et en consultation par résonance majoritaire
JUGEMENT MAJORITAIRE Vote décisionnel collectif	+	+	2-12 (+100)	+ Utilisable en très grand groupe et anonyme → Solution de repli si nécessaire	- Prise en main du logiciel - Risque de 50% contre sur sujets polarisés

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2025 · Yvan Schallenberger & Joy Robert

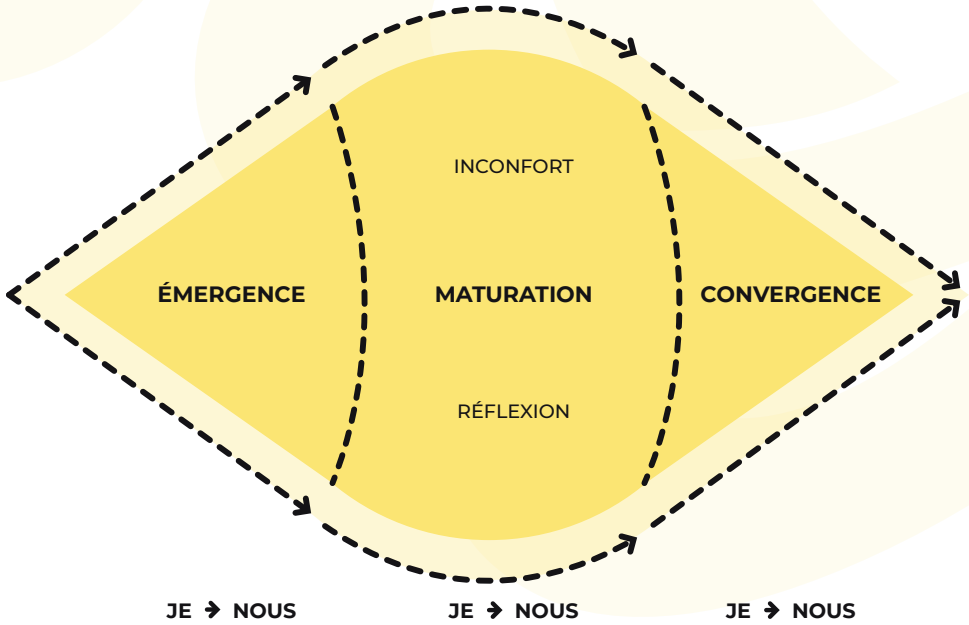
ÉMERGENCE, MATURATION & CONVERGENCE



Distinguer trois étapes clés des processus participatifs

Comment les groupes passent-ils de l'exploration des possibles à la prise de décision concrète ?
Comment équilibrer le temps nécessaire à l'émergence créative et celui dédié à la convergence décisionnelle ?

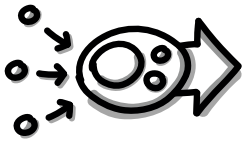
De nombreux processus participatifs suivent une progression naturelle en trois étapes : l'émergence qui ouvre le champ des possibles avec son lot d'idées différentes, voire divergentes, la maturation qui approfondit et enrichit les possibilités, et la convergence qui permet de retenir ce qui est le plus pertinent, souhaitable et faisable. Cette approche, en forme de diamant, permet au groupe de bénéficier de son intelligence collective tout en évitant les pièges courants de la prise de décision : soit une convergence trop rapide qui néglige des options importantes, soit une exploration sans fin qui ne débouche sur aucune décision concrète. Bien que présentées de manière séquentielle, ces étapes peuvent impliquer des allers-retours selon les besoins du groupe.



Ce processus en trois étapes se retrouve et s'enchaîne dans de nombreux processus collectifs. Certains processus soutiennent plutôt l'une ou l'autre de ces étapes, d'autres l'ensemble des trois étapes. Ces processus permettent de nourrir le système-groupe avec des informations pouvant transformer leurs perceptions individuelles et systémiques. Ce cheminement soutient la génération de nouvelles idées et de nouvelles possibilités émergeant de l'intelligence du collectif.

DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF

Accompagner le cheminement du « JE » au « NOUS »



Avant chacune des étapes (émergence, maturation et convergence), il est intéressant de proposer un temps de réflexion individuel. Ce temps permet aux participant·es de se centrer sur eux-mêmes, de prendre conscience de leurs propres pensées avant de partager leurs points de vue avec le groupe.

Cette approche protège le processus collectif de plusieurs biais cognitifs courants :

- Biais de halo : influence excessive du statut ou du charisme de certaines personnes.
- Biais d'autorité : tendance à suivre l'avis des personnes perçues comme ayant de l'autorité.
- Biais de conformisme social (pression de conformité) : tendance à aligner nos réponses sur celles du groupe en présupposant que les autres ont raison ou par peur inconsciente du jugement et du rejet social.
- Biais de pensée de groupe : sacrifice de la pensée critique au profit de l'harmonie du groupe.
- Biais d'ancrage : tendance à accorder trop d'importance à la première information exprimée.

PROCESSUS D'ÉMERGENCE

Ouvrir les possibles et générer des idées

Pour entrer dans l'étape d'émergence, il est intéressant de bien poser le cadre du processus collectif : contexte, rôle porteur de la démarche, démarche globale avec ce qui se passe en amont et en aval, l'objectif de l'étape en cours, la ou les questions qui orientent l'émergence.

Plusieurs processus peuvent nourrir cette étape :

Cercle de rêve

Permet de partager les aspirations, les motivations.

Idéation (brainstorming)

Permet d'identifier des idées et des possibilités.

PROCESSUS DE MATURATION

Approfondir et enrichir les possibilités

Bien que parfois inconfortable pour les participant·es, l'étape de maturation permet d'approfondir les réflexions et d'enrichir les possibilités avant la convergence.

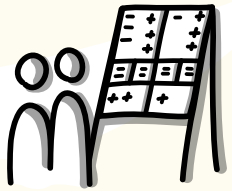
Plusieurs processus peuvent nourrir cette étape :

Méta plan

Permet de regrouper et de structurer des idées en concepts plus grands en leur associant un nom.

Analyse des champs de forces et leviers

Permet d'évaluer une situation ou des options en identifiant les forces (capacités et opportunités), les freins (faiblesses ou menaces) ainsi que les leviers qui pourraient réduire, annuler ou permettre de dépasser les freins.



Matrice impact effort

Permet d'évaluer les options selon leur facilité de mise en œuvre et leur impact.

Bocal à poissons

Permet d'approfondir un sujet par un dialogue structuré entre un groupe central et des observateur·trices.

Pondération consultative

Permet de contraster les différentes idées ou possibilités.

PROCESSUS DE CONVERGENCE

Sélectionner les options les plus pertinentes

Plusieurs processus peuvent nourrir cette étape :

Pondération décisionnelle

Permet d'identifier la ou les idées ou possibilités à retenir.

Agrégation de hiérarchisation comparative

Permet d'établir un ordre de préférence par un mécanisme de comparaison systématique de chaque élément vis-à-vis des autres.

Jugement majoritaire

Permet de retenir la ou les meilleures propositions par évaluation qualitative.

Décision par consentement (formelle ou rapide)

Permet de prendre une décision ne générant aucune objection.

Décision par boucles de consentement

Permet de prendre une décision la plus inspirante possible.

Élections sans candidat·e

Permet d'élire une personne pour un rôle spécifique.

Auto-délégation par consentement

Permet de déléguer collectivement un rôle spécifique à une personne.

PROCESSUS MIXTES

Combiner émergence, maturation et convergence

Certains processus peuvent nourrir plusieurs étapes, les « + » et « - » indiquent des forces ou des faiblesses sur certaines étapes.

Consultation six chapeaux

Permet de structurer la réflexion collective à travers différentes perspectives.
(+ Émergence, + Maturation, - Convergence)

World café

Permet de partager des points de vue, des connaissances et de faire cheminer une réflexion collectivement.
(+ Émergence, + Maturation, - Convergence)

Forum ouvert

Permet de partager des points de vue, des connaissances, de faire des diagnostics, de générer des options, des pistes d'actions et des projets.
(+ Émergence, + Maturation, - Convergence)

Consultation par résonance majoritaire ouverte

Permet de combiner exploration et identification des préférences collectives.
(+ Émergence, + Maturation, - Convergence)

Décision complexe par consentement

Permet de prendre des décisions pertinentes sur des sujets complexes.
(+ Émergence, + Maturation, + Convergence)

Ces différents processus peuvent être utilisés indépendamment les uns des autres ou combinés en fonction des contextes et des besoins.

Le génie collectif se manifeste
quand nous cessons de voir les méthodes
comme des sentiers tracés
et commençons à les voir
comme des rivières qui peuvent converger.

Margaret Wheatley

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les processus participatifs suivent généralement trois étapes : émergence maturation et convergence.
- Un temps de réflexion individuelle avant chaque étape protège contre certains biais cognitifs et enrichit la contribution collective.
- La maturation, bien que parfois inconfortable, est une étape intéressante entre l'émergence créative et la convergence décisionnelle.
- Différents processus soutiennent spécifiquement chaque étape ou peuvent être combinés pour accompagner l'ensemble de la démarche.

DISTRIBUTION DE LA PAROLE

Structurer les prises de paroles et l'écoute en fonction du contexte

Qui n'a pas vécu des échanges en groupe où chacun·e se coupe la parole ?
Où ce sont toujours les mêmes qui s'expriment ?

Ces situations courantes illustrent l'importance de la distribution de la parole dans les dynamiques collectives. La manière dont la parole circule peut influencer fortement l'efficience des rencontres et la qualité des processus collectifs. Comme dans tout système vivant, la qualité des interactions entre les membres façonne la vitalité de l'ensemble. Cette circulation de la parole peut être évaluée sous deux aspects principaux : l'efficience temporelle des échanges et la capacité à impliquer chaque membre du groupe.

Comme pour de nombreux outils, il est plus question de s'adapter au contexte que de chercher une solution unique ultime. De nombreux processus d'intelligence collective précisent comment la parole est distribuée à chacune des étapes, cette clarté sur la manière idéale de s'exprimer et de s'écouter permet à chacun·e de prendre soin du temps collectif et de la qualité relationnelle. La plupart du temps, une personne, un rôle facilitation, est en charge de distribuer la parole. Lors de rencontres qui ne sont pas cadrées par des processus, n'hésitez pas à varier les formats de prises de paroles en fonction des contextes et des besoins.

Si la nature nous a donné deux oreilles et seulement une langue, c'est pour écouter deux fois plus que nous ne parlons.

Épictète

PAROLE À UNE PERSONNE

Focaliser l'attention du groupe sur une seule personne

La parole à une personne permet à une personne de s'exprimer seule pendant que le reste du groupe est en position d'écoute. Cette manière de distribuer la parole favorise la focalisation de l'attention du groupe sur ce qu'elle exprime.

Elle est particulièrement intéressante pour :

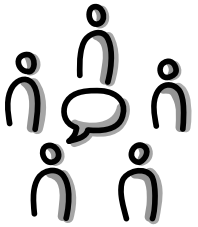
- Des étapes de présentation de **contexte** et de **propositions**.
- Des étapes de présentation de **besoin**, de **demande**.

Elle peut créer des tensions liées :

- Au besoin d'interagir.
- Au besoin de questionner.
- À la longueur du temps d'expression.

PAROLE LIBRE

S'exprimer librement et spontanément



La parole libre permet à chaque personne de s'exprimer librement lorsqu'elle le souhaite. Cette manière de distribuer la parole favorise un rythme d'échange dynamique et l'émergence spontanée.

Elle est particulièrement intéressante pour :

- De petits groupes.
- Des étapes de questionnement visant la clarification.
- Des étapes d'émergences visant la génération d'idées.

Elle peut créer des tensions liées :

- Au manque de cadre.
- Au manque d'écoute mutuelle.
- Au fait d'entendre trop souvent certaines personnes.
- Au fait de ne pas entendre certaines personnes.

Parler est un besoin,
écouter est un art.

Johann Wolfgang von Goethe

PAROLE LIBRE AUTO-RÉGULÉE

S'exprimer librement en structurant les prises de parole

La parole libre autorégulée permet à chacun·e de signaler son envie de s'exprimer tout en prenant en compte les personnes qui se sont signalées avant. Pour cela, les personnes font un signe des doigts indiquant si elles sont les premières, deuxièmes, troisièmes... à vouloir prendre la parole. À chaque fois qu'une personne termine de s'exprimer, la parole est donnée à la personne ayant un seul doigt levé. Les autres personnes réduisent progressivement leurs nombres de doigts levés jusqu'à ce que chacun·e se soit exprimé·e.

Cette manière de distribuer la parole favorise un rythme d'échange dynamique et l'émergence spontanée tout en donnant un cadre. Elle permet une bonne autorégulation et favorise l'écoute mutuelle.

Elle est particulièrement intéressante pour :

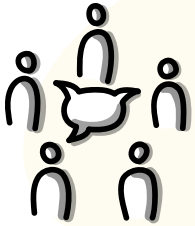
- De grands groupes pour structurer les prises de paroles.
- Des groupes habitués à collaborer ensemble.
- Des temps de questionnement visant la clarification.
- Des temps d'émergences visant la génération d'idées.

Elle peut créer des tensions liées :

- Au fait d'entendre trop souvent certaines personnes.
- Au fait de ne pas assez entendre certaines personnes.

TOUR DES PARTIES PRENANTES

Favoriser l'expression et l'écoute des parties prenantes



Le tour des parties prenantes permet de réduire le nombre de personnes impliquées dans l'échange et de gagner du temps. Les personnes qui souhaitent s'exprimer le signal d'un geste, ensuite chacun·e s'exprime sur la base d'un tour des personnes qui se sont signalées.

Cette manière de distribuer la parole favorise un rythme d'échange dynamique et l'expression des personnes qui se sentent concernées par le sujet. Elle permet de réduire les temps d'échange par rapport à un tour de parole de toutes les personnes présentes.

Elle est particulièrement intéressante pour :

- De moyens ou grands groupes.
- Des séances de suivi opérationnel.
- Des demandes d'avis ou d'idées sur un projet ou sur des options.

Elle peut créer des tensions liées :

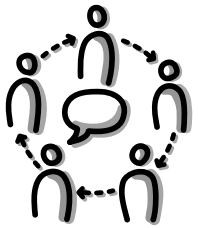
- Au fait d'entendre trop souvent certaines personnes.
- Au fait de ne pas assez entendre certaines personnes.

L'art de la conversation,
c'est l'art d'écouter autant que de parler.

Malcolm Forbes

TOUR DE PAROLE

S'exprimer par un tour de parole



Le tour de parole permet de s'exprimer successivement sur la base d'un tour systématique de chaque participant·e. L'idée générale est d'entendre chaque personne en structurant les prises de parole par un tour formel. Il est possible, en le signalant, de ne pas s'exprimer ou de passer son tour et de s'exprimer plus tard.

Cette manière de distribuer la parole favorise l'expression de chacun·e et l'écoute mutuelle.

Elle est particulièrement intéressante pour :

- De petits ou moyens groupes.
- Des temps d'ouverture et de clôture.
- Des demandes d'avis sur un sujet important.
- Des validations sur des prises de décisions collectives.

Elle peut créer des tensions liées :

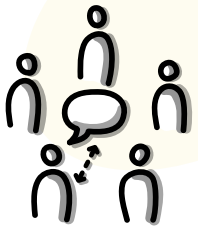
- À l'impatience.
- À la longueur des temps de prise de parole.
- Au fait de devoir écouter systématiquement chaque participant·e.

La démocratie,
c'est donner sa chance
à chaque voix d'être entendue.

Nelson Mandela

PAROLE AU CENTRE

Prendre, s'exprimer et remettre la parole disponible au centre



La parole au centre permet à chaque personne de prendre librement la parole, lorsque celle-ci est disponible au centre du groupe, de s'exprimer, puis de la remettre disponible au centre une fois qu'elle s'est exprimée. L'idée générale est d'entendre chaque personne en laissant chacun·e libre de choisir lorsque c'est le moment. Il est possible de ne pas s'exprimer. Un objet de parole, typiquement un bâton, peut être utilisé pour matérialiser cette circulation de la parole.

Cette manière de distribuer la parole favorise un rythme d'échange ralenti et l'expression de chacun·e. Elle laisse du temps aux personnes pour se rendre présentes et ouvertes à l'émergence de ce qui aspire à être partagé et permet une bonne auto-régulation. Elle prend plus de temps que des tours de paroles.

Elle est particulièrement intéressante pour :

- De petits ou moyens groupes.
- Des temps d'ouverture et de clôture.
- Des sujets sensibles.
- Des temps de partage après avoir vécu une expérience inhabituelle.

Elle peut créer des tensions liées :

- À l'impatience.
- À la longueur excessive des temps de prise de parole.
- Au fait de devoir écouter systématiquement chaque participant·e.

Savoir écouter, c'est posséder,
outre le sien, le cerveau des autres.

Léonard de Vinci

RÔLE DE LA FACILITATION

Soutenir des interactions de qualité et une distribution équilibrée de la parole

L'intelligence collective d'une équipe est intimement liée au nombre, à la qualité et à l'équilibre des interactions entre ses membres. Une équipe avec de nombreuses interactions de qualité et une bonne répartition de la parole est plus dynamique et vivante. Elle l'est beaucoup moins s'il n'y a pas ou peu d'échanges, qu'ils sont de mauvaise qualité ou si une ou deux personnes mobilisent la majorité du temps de parole disponible.

La personne qui facilite joue un rôle essentiel dans la distribution de la parole.

Elle est en charge de :

- Clarifier la manière dont sera distribuée la parole.
- S'assurer que le mode choisi est adapté au contexte.
- Veiller à la qualité et à l'équilibre des interactions.
- Soutenir l'expression des personnes qui parlent peu.
- Recadrer avec bienveillance les prises de parole trop longues.
- Observer les signaux non-verbaux du groupe.
- Adapter le mode de distribution si nécessaire.

Il est important de noter que le rôle facilitation n'est pas censé être le centre des interactions. Il est là pour soutenir les interactions entre les membres de l'équipe, veiller à leur qualité et à l'équilibre de leur répartition.

La parole est moitié à celui qui parle, moitié à celui qui écoute.

Michel de Montaigne

Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.

Marc Twain

POINTS CLÉS À RETENIR

- Il est plus pertinent d'adapter la modalité de distribution de la parole au contexte que de chercher à utiliser une seule modalité.
- Une bonne distribution de la parole permet de prendre soin du temps collectif, tout en soutenant l'implication des participant·es.
- Le rôle facilitation soutient la qualité et l'équilibre des interactions plutôt que d'en être le centre.

COMMUNICATION GESTUELLE

Partager de l'information de manière non verbale

Comment pouvons-nous partager de l'information sans interrompre les échanges ?

La communication gestuelle permet de partager de l'information en groupe sans parler. Elle permet d'enrichir les interactions collectives en permettant aux participant·es de donner du feedback sur ce qui se passe, et de s'assurer d'avancer dans de bonnes conditions. Elle permet d'impliquer chacun·e à soutenir le bon déroulement des rencontres.

BÉNÉFICES DE LA COMMUNICATION GESTUELLE

L'utilisation de gestes permet de :

- Donner du feedback non verbal concernant les propos émis.
- Maintenir la fluidité des échanges sans interruptions verbales.
- Favoriser la participation de toutes et tous, même des plus réservé·es.
- Renforcer le sentiment d'inclusion dans le groupe.
- Réduire la fatigue liée aux interactions verbales.
- Soutenir l'autorégulation collective.
- Rendre les réunions plus dynamiques et efficientes.

OBSERVATION DES EFFETS

Certains gestes sont plus ou moins faciles ou agréables à exprimer et à recevoir. Il est intéressant d'observer :

- Notre ressenti lorsque nous utilisons les différents gestes.
- L'impact de nos gestes sur les autres.
- Les différences de perception selon les personnes et les contextes.
- L'évolution de l'aisance du groupe avec cette pratique.

Un geste vaut mille mots.

Proverbe chinois

PALETTE DE GESTES

Voici quelques exempless de gestes qui peuvent être utiles pour communiquer de manière non verbale en groupe.

DONNER SON AVIS

Exprimer son positionnement silencieusement

Résonance

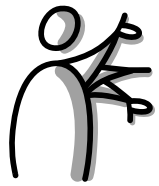
Ça résonne ou ne résonne pas chez moi

Une ou deux mains agitées vers le haut indiquent que ce qui est exprimé résonne chez nous. Les agiter vers le bas signifie l'inverse.

Appréciation

J'adore

Former un cœur avec les deux mains permet de signifier que nous aimons beaucoup ce qui est exprimé.



Positionnement

Je suis pour, pas contre ou contre

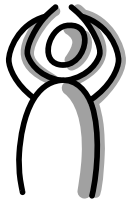
Le pouce vers le haut signifie que nous sommes pour, à l'horizontale que nous ne sommes pas contre, vers le bas que nous sommes contre.

Les gestes sont notre langage originel.

David McNeill

VEILLER AU RYTHME ET AU CONFORT

Soutenir la qualité des échanges



Demande de silence

Former un toit au-dessus de sa tête avec les deux mains signifie une demande de silence. En groupe, le geste se propage jusqu'à l'installation du silence.

Parler plus fort

Un geste montant des épaules vers le haut avec les deux mains demande à la personne de parler plus fort.

Point technique

Former un T avec les mains signale un besoin de point technique ou une méta-observation, du processus ou de la dynamique collaborative.

Clarification

Former un C avec une main demande une clarification sur ce qui vient d'être dit.

Recentrage

En cas de dispersion, former un losange avec les deux mains invite le groupe à se recentrer sur le sujet ou l'objectif de la rencontre.

Aller de l'avant

En cas de répétitions ou de longueur dans les échanges, faire tourner ses index comme un pédalier de vélo suggère d'aller de l'avant.

Le corps dit
ce que les mots ne peuvent pas dire.

Martha Graham

POINTS CLÉS À RETENIR

- La communication gestuelle peut enrichir les interactions sans interrompre leur fluidité.
- Elle permet de donner du feedback sur ce qui se passe et de s'assurer d'avancer dans de bonnes conditions.
- Les gestes permettent une auto-régulation collective.

DÉCISION PAR JUGEMENT MAJORITAIRE

Prendre une décision collective basée sur les préférences du système-groupe

Comment prendre une décision démocratique qui reflète véritablement la sagesse collective ?
Comment décider avec un grand groupe aux valeurs hétérogènes ?
Comment dépasser les limites du vote à la majorité simple ?

Le jugement majoritaire est un mode de scrutin qui gagne en popularité, particulièrement dans les contextes de démocratie participative. Il produit des résultats plus représentatifs des préférences du groupe comparativement à d'autres modes de scrutin, notamment le vote à la majorité simple. Le jugement majoritaire est conçu pour identifier et choisir la meilleure proposition pour le système. L'agrégation des positionnements individuels sur chaque proposition permet d'identifier facilement la proposition à laquelle les personnes adhèrent le plus. L'utilisation de mentions standardisées, l'évaluation indépendante de chaque proposition et l'anonymat du vote permettent de réduire certains bruits (variabilité aléatoire) et certains biais (distorsion systématique). Ces caractéristiques contribuent à protéger des votes stratégiques et à faire émerger une forme de sagesse collective lors des décisions.

Ce processus de décision permet de voter plus démocratiquement et plus sagement en permettant aux participant·es de s'exprimer plus précisément sur les propositions grâce à six mentions. Chaque proposition est évaluée indépendamment des autres en utilisant des mots, des mentions, permettant de la qualifier : **excellente**, **très bien**, **bien**, **passable**, **insuffisante**, **non souhaitable**. Le résultat du scrutin informe avec précision sur ce que pensent les participant·es de chaque proposition. Il permet aussi de les départager en utilisant la mention majoritaire située au milieu entre les mentions les plus favorables et les mentions les moins favorables.

Le jugement majoritaire permettant d'identifier « la » meilleure proposition pour l'ensemble du groupe. Pour cela, il est important que les propositions sur lesquelles porte la décision soient suffisamment précises, les propositions devraient être formulées de sorte qu'une seule d'entre elles puisse être retenue. Cela peut impliquer de créer des propositions avec des variantes. Par exemple, un jugement majoritaire portant sur une proposition A avec variante 1, 2, 3, et une proposition B avec des variantes 1 et 2 donneraient 5 propositions sur lesquelles voter, les propositions A1, A2, A3, B1 et B2. De la sorte, le processus permet d'identifier celle qui est la meilleure. Si la meilleure mention majoritaire ne dépasse pas le « Insuffisant », le groupe est invité à reprendre l'exploration pour identifier d'autres possibilités.

Lorsqu'une prise de décision implique un grand groupe de personnes aux valeurs hétérogènes, il peut être judicieux de finaliser un processus collectif avec une décision par jugement majoritaire. Le jugement majoritaire est particulièrement intéressant pour les processus participatifs au sein des organisations et pour les processus de démocratie participative. Il propose une amélioration significative de la qualité des systèmes de votes et permet de mieux mobiliser la sagesse collective des membres ou des citoyen·nes. Permettant de recueillir de très nombreux votes, il peut être particulièrement pertinent pour des décisions stratégiques pour le bon fonctionnement de l'ensemble d'une organisation ou d'une commune. En conjonction avec la consultation par résonance majoritaire qui peut lui préparer le terrain, il permet de décider ensemble sur des éléments variés, tels que des décisions stratégiques sur de grands projets, des aménagements de quartier ou de locaux, des choix de programmation culturelle, et pour des projets de transition écologique et sociale.

ORIGINES HISTORIQUES

Le mode de scrutin par jugement majoritaire a été conçu en 2007 par deux mathématiciens directeurs de recherche au CNRS, M. Balinski et R. Laraki. Cette méthode répond aux quatre exigences d'Arrow : universalité, non-dictature, unanimité, indépendance des options non pertinentes. Pour cela, ils sont partis du principe qu'il fallait permettre aux participant·es de mieux s'exprimer. Ainsi, ils ne demandent plus aux participant·es de comparer ou classer les propositions entre elles, mais simplement d'évaluer chaque proposition indépendamment des autres propositions. Il s'agit simplement de donner son avis sur chaque proposition.

IMPORTANCE DU LANGAGE ET SYSTÈME DE MENTIONS

Pour que cela fonctionne, il est important de commencer par établir un langage commun. Il pourrait être tentant d'utiliser un système de points, en même temps, les notes n'ont pas la même signification pour tout le monde. Étant donné que l'adhésion des participant·es pour une proposition n'est pas une grandeur physique mesurable, la transformer en chiffres n'a que peu de sens. Balinski et Laraki ont plutôt choisi d'utiliser l'information telle qu'elle est donnée par les participant·es. En l'occurrence, si des participant·es disent d'une proposition qu'elle est « excellente » ou « non souhaitable », alors Balinski et Laraki diront de cette proposition qu'elle est « excellente » ou « non souhaitable ». Il est désormais possible de voter avec des mots.

Pour cela, il est important d'utiliser des termes compris, le plus possible, de la même façon par toutes les personnes, c'est ce que nous nommons les « mentions ». Les mentions « excellente, très bien, bien, passable, insuffisante et non souhaitable » permettent de qualifier chacune des propositions.

Ce système de mentions offre deux avantages significatifs. D'une part, il permet à chacun·e d'exprimer son opinion de façon beaucoup plus nuancée qu'un simple « pour » ou « contre », en donnant une intensité à son adhésion ou à son rejet. D'autre part, il rend le résultat du vote plus lisible et légitime, en faisant clairement ressortir la proposition qui suscite le plus d'enthousiasme.

Dans certains contextes spécifiques, notamment quand les participant·es manquent d'informations sur certaines propositions, une variante à sept mentions peut être utilisée en ajoutant la possibilité de signifier « pas d'avis ». Toutefois, l'échelle à six niveaux reste à privilégier, lorsque nous souhaitons que les participant·es prennent position.

La démocratie n'est pas tant
un compte des voix
qu'un compte des arguments.

Condorcet

PROCESSUS DE VOTE

Pour voter, il suffit d'attribuer une mention à chacune des propositions. Chaque proposition est évaluée indépendamment des autres propositions, il est donc possible d'attribuer la même mention à plusieurs propositions. Les votes sont anonymes.

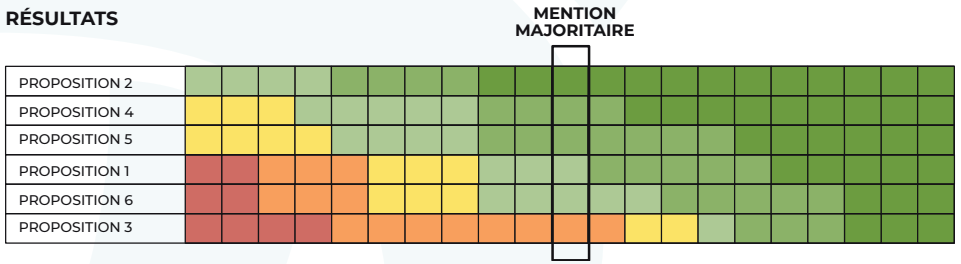
BULLETINS

	NON SOUHAITABLE	INSUFFISANTE	PASSABLE	BIEN	TRÈS BIEN	EXCELLENTE
PROPOSITION 1	✘					
PROPOSITION 2						✘
PROPOSITION 3		✘				
PROPOSITION 4				✘		
PROPOSITION 5						✘
PROPOSITION 6					✘	

ASSEMBLAGE DES VOIX ET MENTION MAJORITAIRE

Une fois les votes exprimés, les mentions données à chacune des propositions sont regroupées puis classées dans l'ordre en partant des mentions les plus favorables à droite vers les mentions les moins favorables à gauche. Cette agrégation des votes fournit ce qui est appelé le « profil de préférence » de la proposition. À partir des profils de préférences, il est déjà possible de dire de chaque proposition si elle est appréciée ou non par les participant·es.

La mention située au milieu, entre les mentions les plus favorables et les mentions les moins favorables est appelée « mention majoritaire ». Pour chaque proposition, il est possible de dire que la majorité des participant·es pensent qu'elle est au moins « X », X étant une des six mentions.



RÉSULTAT

Pour obtenir le résultat du scrutin, il suffit de comparer les mentions majoritaires des différentes propositions et d'identifier la proposition ayant la meilleure mention majoritaire. Cette dernière doit cependant être à minima « passable » pour que la décision soit validée. Si elle est « insuffisante ou non souhaitable », cela implique de chercher de nouvelles propositions.

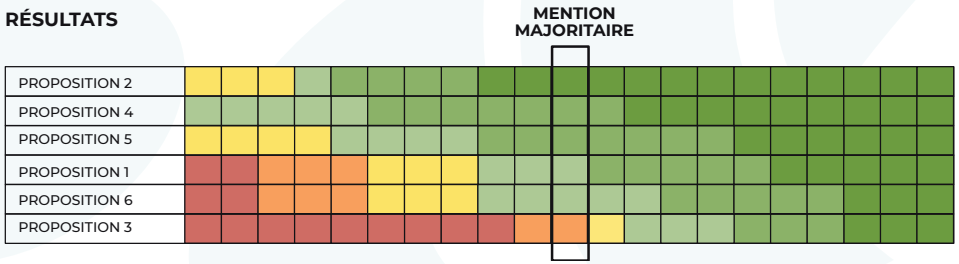
Si plusieurs propositions sont à égalité avec la même mention majoritaire, il est possible de les départager :

- En identifiant, vers la gauche, celle qui maintient le plus longtemps la mention majoritaire.
- En cas de nouvelle égalité, en identifiant celle qui maintient le plus longtemps la mention de qualité inférieure. Exemple : si la mention majoritaire était « très bien », la mention de qualité inférieure est « bien ».
- Ainsi de suite avec chaque mention de qualité inférieure, s'il y a besoin.

Si les propositions sont à égalité complète sur la gauche, il est possible de les départager :

- En partant de la droite, en identifiant celle qui a la meilleure mention.
- En cas de nouvelle égalité, en identifiant, vers la gauche, celle qui maintient le plus longtemps la mention.
- En cas de nouvelle égalité, en identifiant, vers la gauche, celle qui maintient le plus longtemps la mention de qualité inférieure. Exemple : si la mention majoritaire était « excellente », la mention de qualité inférieure est « très bien ».
- Ainsi de suite avec chaque mention de qualité inférieure, s'il y a besoin.

Les propositions sont ainsi toujours départagées de sorte qu'un maximum de participant·es soutient la décision. Cette méthode permet d'identifier la proposition qui mobilise le plus d'adhésion parmi les participant·es.



Au-delà de la proposition retenue, il est possible d'observer si la décision est complètement consensuelle. Avec des mentions allant uniquement de « bien à excellente », il est possible de considérer que « toutes les personnes sont pour » la proposition et que le résultat est un consensus. Avec des mentions n'allant pas en dessous de « passable », il est possible de considérer que « personne n'est contre » la proposition et que le résultat est un consentement. Avec des mentions « non souhaitable et insuffisant », il est possible de considérer que « des personnes sont contre » la proposition et qu'il a des objections.

IMPORTANCE DE LA QUALITÉ DES PROPOSITIONS

La qualité des résultats d'un jugement majoritaire est fortement dépendante de la qualité des propositions. En fonction des enjeux et de la complexité du scrutin, il est important de prendre soin de la préparation des propositions. Cela peut notamment passer par des consultations préliminaires.

L'opinion de la majorité n'est pas toujours juste, mais c'est la seule façon que nous avons trouvée pour vivre ensemble.

Thomas Jefferson

PROCESSUS DE DÉCISION PAR JUGEMENT MAJORITAIRE

FORMAT TYPE ET OPTIONS

La décision par jugement majoritaire peut se pratiquer avec des groupes allant de 3 personnes jusqu'à plusieurs milliers. Le processus peut être très rapide, de 5 à 10 minutes, sur des scrutins simples en petit groupe. Sur des scrutins plus complexes ou avec de grands groupes, cela peut prendre jusqu'à 1 heure. Au-delà du processus de base, le jugement majoritaire peut se dérouler de deux manières différentes selon le contexte et les besoins.

PROCESSUS FERMÉ

Lorsque le jugement majoritaire est fermé, les propositions sur lesquelles il est possible de voter sont définies à l'avance par les personnes qui organisent le scrutin. Les participant·es ne peuvent pas faire de propositions complémentaires. Le jugement majoritaire fermé est intéressant dans de grands groupes pour lesquels une ouverture à de nouvelles propositions, pendant le processus, prendrait trop de temps. Lorsqu'une petite équipe prépare les propositions, il est intéressant de consulter plus ouvertement les participant·es en amont afin de préparer les propositions sur lesquelles il sera possible de voter. Le jugement majoritaire fermé peut permettre de converger et de conclure une série de réflexions collectives.

PROCESSUS OUVERT

Lorsque le jugement majoritaire est ouvert, les participant·es peuvent faire des propositions. Le jugement majoritaire ouvert peut produire des propositions et des décisions plus créatives et plus pertinentes pour le système-groupe.

Le choix entre ces deux options dépend principalement de la taille du groupe, du temps disponible et du niveau de participation souhaité. Un scrutin ouvert peut générer de nombreuses propositions, ce qui peut fortement impacter la longueur du processus. Dans tous les cas, il est important que le format choisi soit clairement communiqué aux participant·es dès le début du processus.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation du contexte
2. Présentation des propositions
3. Questions de clarification
4. Vote décisionnel
5. Résultat

Présentation du contexte - 1 à 5 minutes

Le processus commence par une présentation du contexte par la personne qui organise la décision par jugement majoritaire, notamment pour préciser : si le jugement majoritaire est ouvert ou fermé, le positionnement de cette décision dans la démarche plus globale, l'impact potentiel de la décision et les parties prenantes concernées.

Questions-cadres
À la personne qui organise le jugement majoritaire : ***Peux-tu nous présenter le contexte de cette décision, en précisant s'il s'agit d'un jugement majoritaire ouvert ou fermé, le positionnement de cette décision dans la démarche plus globale, son impact potentiel et les parties prenantes concernées ?***

Présentation des propositions - 1 à 15 minutes

S'en suit la présentation des propositions portées par la personne qui organise la décision par jugement majoritaire.

Questions-cadres
À la personne qui organise le jugement majoritaire : ***Quelles sont les propositions sur lesquelles nous allons pouvoir voter ?***
Lors d'un jugement majoritaire ouvert, après avoir répondu aux premières questions de clarification, aux participant·es, en parole libre : ***Est-ce qu'il y a d'autres propositions et si oui, lesquelles ?***

Questions de clarification - 0 à 30 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien le contexte et les propositions. Il peut être intéressant de questionner le contexte, les propositions, ce qui les motive, ce que certains mots des propositions signifient. Il est possible que la personne n'ait pas de réponse à certaines des questions.

Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final, il n'y a pas de question. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre. Lors d'un jugement majoritaire ouvert, après une première série de questions de clarification, les participant·es ont l'opportunité de faire des propositions complémentaires et de poser de nouvelles questions de clarification avant de passer à l'étape suivante.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre : ***Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre le contexte de ce jugement majoritaire et les propositions ?***
À la personne qui organise le jugement majoritaire ou qui porte la proposition : ***Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.***
À la personne qui a posé la question : ***Est-ce que cela répond à ta question ?***
Si une personne exprime un avis : ***Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis à l'étape suivante en votant. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.***
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée : ***Quelle est ta question ?***

Vote décisionnel - 2 à 15 minutes

Les participant·es passent à un vote décisionnel et se positionnent sur chacune des propositions en leur donnant une des mentions : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante, non souhaitable.

Affirmations-cadres
Aux participant·es : ***Je vous invite maintenant à voter en vous positionnant sur chacune des propositions. Indiquez pour chacune d'entre elle, si la proposition vous semble : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante ou non souhaitable. Je vous invite à mettre du contraste dans vos réponses.***

Résultat - 1 à 2 minutes

Une fois que chacun·e a voté, les mentions majoritaires sont identifiées pour chaque proposition et comparées entre elles pour déterminer la proposition retenue. La décision est adoptée, sauf si aucune proposition n'obtient une mention majoritaire supérieure à « insuffisant ».

Affirmations-cadres
Aux participant·es : ***Voici la proposition qui est retenue. Cette proposition a obtenu la meilleure mention majoritaire avec la mention « X ».***

Le vote est l'arme la plus puissante jamais conçue que l'on puisse utiliser sans permis.

Louis L'Amour

COMPARAISON DES MODES DE SCRUTIN

Différencier et évaluer les 10 principaux modes de scrutin

Les recherches scientifiques en théorie du vote ont permis d'étudier en profondeur une dizaine de modes de scrutin. Le jugement majoritaire se distingue comme l'un des plus performants, suivi par la méthode de Condorcet, le vote par approbation et le vote préférentiel. Viennent ensuite le vote par valeur, la méthode Borda et le vote cumulatif qui, bien qu'intéressants dans leurs approches, s'avèrent plus sensibles aux votes stratégiques. En bas du classement se trouvent le vote par notation, le vote à deux tours et le vote à la majorité simple, ce dernier étant pourtant le plus répandu malgré ses nombreuses faiblesses. Ce classement est basé sur plusieurs critères : la résistance aux manipulations, la capacité à refléter les préférences réelles du groupe, la facilité de mise en œuvre et la qualité des résultats produits.

COMPARAISON DES MODES DE SCRUTIN

Différencier et évaluer les 10 principaux modes de scrutin

PRÉSENCE ACTIVE

JUGEMENT MAJORITAIRE Balinski et Laraki - 2007	+ Bon équilibre entre précision et facilité d'utilisation. + Expression nuancée des préférences individuelles. + Reflet précis de l'intelligence collective. + Forte résistance aux votes stratégiques.	
MÉTHODE DE CONDORCET Condorcet - 1785	+ Identifie la proposition la plus consensuelle. + Comparaison systématique des propositions 2 à 2. + Grande robustesse mathématique.	- Peut parfois produire des cycles sans résultat clair.
VOTE PAR APPROBATION Brams et Fishburn - 1977	+ Simplicité de mise en œuvre. + Identifie bien les propositions consensuelles. + Bonne résistance aux votes tactiques.	- Moins nuancé que les deux premiers.
VOTE PRÉFÉRENTIEL **VOTE ALTERNATIF** Ware - 1871	+ Bonne représentation des choix collectifs. + Classement complet des préférences. + Élimination progressive des propositions les moins soutenues.	-- Complexe quand il y a beaucoup de propositions.
VOTE PAR VALEUR OU NOTE Origines anciennes Formalisé vers 1970	+ Facile à comprendre. + Permet une évaluation nuancée.	--- Sensible aux votes stratégiques. --- Résultats parfois peu représentatifs.
MÉTHODE BORDA De Borda - 1770	+ Tentative de classement pondéré. + Prise en compte de l'ordre des préférences.	- Résultats parfois contre-intuitifs. --- Vulnérable aux manipulations.
VOTE CUMULATIF Utilisé vers 1850	+ Simple à comprendre. + Expression possible de l'intensité des préférences.	--- Facilement manipulable. --- Résultats peu fiables.
VOTE PAR NOTATION Origines anciennes	+ Très intuitif. + Facile à mettre en œuvre.	--- Vulnérable aux manipulations. --- Peut produire des résultats peu représentatifs.
VOTE À DEUX TOURS Antiquité	+ Familier pour la plupart des personnes. + Facile à mettre en œuvre.	--- Encourage le vote stratégique utile. --- Ne reflète pas bien les préférences réelles.
VOTE À LA MAJORITÉ SIMPLE Antiquité	+ Simple à comprendre. + Facile à mettre en œuvre.	--- Très vulnérable aux votes stratégiques. --- Produit souvent des résultats peu représentatifs.

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2025

VARIANTE

Identification de plusieurs meilleures propositions

Lors d'une décision par jugement majoritaire, il est possible de définir à l'avance le nombre de propositions qui seront retenues, par exemple les 3 ou les 5 meilleures.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une décision par jugement majoritaire

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il crée et paramètre le scrutin sur le logiciel.
2. S'il y en a, il intègre la description, la question et les propositions.
3. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation du contexte », il affiche le scrutin : la description et la question.
2. Lors de l'étape « Présentation des propositions », il affiche les propositions et prend note des nouvelles propositions si le scrutin est ouvert.
3. Lors de l'étape « Questions de clarification », il prend éventuellement note des précisions, si cela a du sens pour les participant·es, en veillant à ce que la prise de note corresponde précisément à ce qui a été répondu.
4. Lors de l'étape « Vote décisionnel », il démarre le scrutin et fournit un lien de vote aux participant·es : QR code, lien internet, code de vote, etc.
5. Lors de l'étape « Évaluation des résultats », il clôt le scrutin et affiche les résultats.
6. Si besoin, il transmet les résultats aux personnes concernées.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser le jugement majoritaire en Écocratie

Dans la palette de processus décisionnels de l'Écocratie, la décision par jugement majoritaire occupe une place spécifique. Nous la réservons uniquement pour les contextes de décisions ou les autres processus ne sont pas pertinents, typiquement dans des contextes impliquant de grands groupes aux valeurs potentiellement hétérogènes ou sur des décisions relatives aux préférences personnelles (goûts et couleurs). Malgré ces nombreuses qualités, la décision par jugement majoritaire n'est jamais une des modalités standards de l'Écocratie, mais plutôt un processus complémentaire utilisable, faute de mieux. Par contre, sa variante consultative, la consultation par résonance majoritaire, est un des processus majeurs.

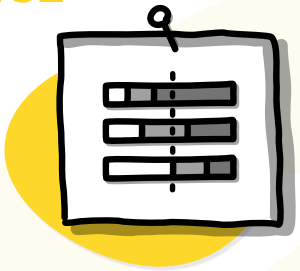
POINTS CLÉS À RETENIR

- Le jugement majoritaire permet une évaluation nuancée de chaque proposition via 6 mentions : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante, non souhaitable.
- L'évaluation indépendante de chaque personne et l'anonymat du vote contribuent à réduire certains biais et à faire émerger l'intelligence collective.
- La mention majoritaire, la médiane entre les mentions les plus favorables et les moins favorables, révèle le positionnement collectif pour chaque proposition.
- La proposition retenue est celle qui a la meilleure mention majoritaire, celle-ci doit être au minimum « passable ». Si aucune proposition ne dépasse « passable », de nouvelles propositions sont nécessaires.
- La qualité du résultat dépend fortement de la pertinence des propositions initiales.
- Le processus est particulièrement adapté aux grands groupes et aux décisions démocratiques. Il est plus fiable que les autres modes de scrutin, car il :
  - Résiste mieux aux votes stratégiques.
  - Reflète plus fidèlement les opinions individuelles et collectives.
  - Permet une expression nuancée des préférences et des rejets.

POUR ALLER PLUS LOIN

Surowiecki J. 2008. *La Sagesse des foules : Exploration des mécanismes de l'intelligence collective dans les décisions de groupe*
Servan-Schreiber E. 2018. *Supercollectif : la nouvelle puissance de nos intelligences*
Site internet : *jm.instantz.org*
Site internet : *mieuxvoter.fr*

CONSULTATION PAR RÉSONANCE MAJORITAIRE



Préparer des décisions collectives ou individuelles pertinentes en mettant en lumière les préférences et les rejets du système

Comment connaitre l'avis des personnes, quelle que soit la taille du groupe ?
Comment faire pour identifier les meilleurs choix lorsqu'il y a beaucoup d'options possibles ?

Ce processus de consultation facilite l'identification de propositions auxquelles les personnes adhèrent le plus en leur permettant d'exprimer leur avis pour chaque proposition. Cette consultation permet de cartographier précisément à la fois les préférences et les rejets pour chaque proposition. Elle révèle ce qui résonne pour le système-groupe au-delà des préférences individuelles. Sur la base de cette agrégation des préférences, des tolérances et des rejets, il est possible de préparer une proposition pertinente et motivante.

Cette approche est très intéressante pour trier des options avant de décider, la décision finale pouvant être prise par une personne, par l'ensemble des membres ou par une petite équipe au service d'un système plus grand. Elle est particulièrement pertinente pour consulter les membres sur des enjeux ayant un impact collectif important : choix des intentions collectives, de prestataire, identification d'options d'aménagement architectural, préférences pour une charte graphique, etc. Sa simplicité de mise en œuvre est telle qu'elle est aussi intéressante pour des enjeux de moindre importance : choix d'outils collaboratifs, de sortie de fin d'année, etc.

PALETTE DE PRÉFÉRENCES

La consultation par résonance majoritaire permet de créer une palette de préférences, de tolérances et de rejets. Cette palette peut être fournie à des personnes ayant autorité sur un projet pour les aider à prendre une décision avisée. Elles peuvent peser précisément les « pour » et les « contre » des résultats et les intégrer en fonction de ce qui est réellement souhaitable et faisable. Ce processus consultatif peut être très satisfaisant pour les participant·es pour peu que les résultats soient suffisamment pris en compte dans la décision finale et dans sa mise en œuvre.

DIFFÉRENCES ENTRE LE JUGEMENT MAJORITAIRE ET LA CONSULTATION PAR RÉSONANCE MAJORITAIRE

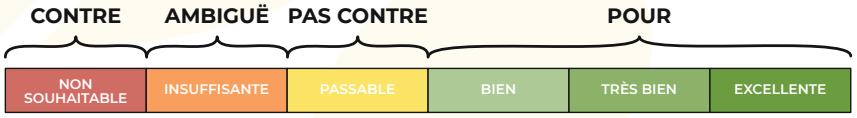
Plusieurs éléments distinguent le jugement majoritaire et la consultation par résonance majoritaire. Déjà, l'un est un processus décisionnel alors que l'autre est un processus consultatif visant par la suite à prendre une décision sage en conscience. Contrairement au jugement majoritaire, la décision qui découle d'une consultation par résonance majoritaire peut intégrer plusieurs des propositions préférées des participant·es.

ÉVALUATION DU RÉSULTAT

La consultation par résonance majoritaire permet de préparer une décision, pour cela les résultats peuvent être évalués de différentes manières. Par défaut, nous recommandons une évaluation basée sur la mention majoritaire, car elle met en lumière la tendance du système. De manière complémentaire, il est aussi intéressant de prendre en compte deux types de propositions consensuelles :

- Celles pour lesquelles les personnes sont complètement « pour », plein consensus avec des mentions « excellente, très bien et bien ».
- Celles pour lesquelles les personnes sont à minima « pas contre », consentement avec des mentions « excellente, très bien, bien et passable ».

Les mentions « excellente, très bien, et bien » correspondent à « pour » la proposition. Les mentions « passable » correspondent à « pas contre ». Les mentions « non souhaitable » correspondent à « contre ». Les mentions « insuffisante » peuvent être plus ambiguës avec des correspondances entre « pas contre » et « contre ». Lorsque la décision finale agrège plusieurs des propositions, dont certaines ayant des mentions majoritaires à minima « bien », il est courant que les mentions « insuffisante » ne génèrent pas d'objection. Elles sont généralement évaluées « insuffisante » dans la perceptive où elles seraient utilisées seules.



Cette correspondance permet d'évaluer rapidement si une proposition fait consensus (uniquement des POUR), obtient un consentement (pas de CONTRE), ou soulève des objections (présence de CONTRE).)

Sur un sujet très polarisé, la consultation peut mettre en lumière le fait que 50% des personnes sont « pour » la proposition et 50 % sont « contre ». Ce type de résultat arrive relativement moins souvent qu'avec d'autres modes de scrutin, et encore moins lorsque la consultation est ouverte aux propositions des participant·es.

L'évaluation basée sur la **mention majoritaire** est particulièrement intéressante dans les consultations impliquant de nombreux·ses participant·es ayant des valeurs hétérogènes. Dans de telles situations, il est assez illusoire de réussir à mettre tout le monde d'accord, surtout si la recherche d'accord se base sur les préférences en visant à ce que toutes les personnes soient « pour » la proposition.

Sous les bonnes conditions,
les groupes sont remarquablement intelligents
et souvent plus intelligents que les personnes
les plus intelligentes en leur sein.

James Surowiecki

PROCESSUS DE CONSULTATION PAR RÉSONANCE MAJORITAIRE

FORMAT TYPE ET OPTIONS

La consultation par résonance majoritaire peut se pratiquer avec des groupes allant de 2 personnes jusqu'à plusieurs milliers. Le processus peut être très rapide, de 5 à 10 minutes, sur des consultations simples en petit groupe. Sur des consultations plus complexes ou avec de grands groupes, cela peut prendre jusqu'à 1 heure.

Au-delà du processus de base, la consultation par résonance majoritaire peut se dérouler de deux manières différentes selon le contexte et les besoins.

PROCESSUS FERMÉ

Lorsque la consultation par résonance majoritaire est fermée, les propositions sur lesquelles il est possible de voter sont définies à l'avance par les personnes qui organisent le scrutin. Les participant·es ne peuvent pas faire de propositions complémentaires. La consultation par résonance majoritaire fermée est intéressante dans de grands groupes pour lesquels une ouverture à des propositions pendant le processus prendrait trop de temps.

PROCESSUS OUVERT

Lorsque la consultation par résonance majoritaire est ouverte, les participant·es peuvent faire des propositions. La consultation par résonance majoritaire ouverte peut ouvrir à des idées et possibilités plus créatives et potentiellement plus pertinentes pour le système-groupe.

Le choix entre ces deux options dépend principalement de la taille du groupe, du temps disponible et du niveau de participation souhaité. Dans tous les cas, il est important que le format choisi soit clairement communiqué aux participant·es dès le début du processus.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation du contexte
2. Présentation des propositions
3. Questions de clarification
4. Vote consultatif
5. Évaluation des résultats

Présentation du contexte - 1 à 5 minutes

Le processus commence par une présentation du contexte par la personne qui organise la consultation, notamment pour préciser : si elle est ouverte ou fermée, le positionnement de cette consultation dans la démarche plus globale, l'impact potentiel de la consultation, les parties prenantes concernées, les modalités d'évaluation des résultats ainsi que la manière dont sera prise la décision par la suite.

Questions-cadres
À la personne qui organise la consultation : ***Peux-tu nous présenter le contexte de la consultation, préciser si elle est ouverte ou fermée, son positionnement dans la démarche plus globale, son impact potentiel, les parties prenantes concernées et les modalités d'évaluation des résultats ainsi que la manière dont sera prise la décision par la suite ?***

Présentation des propositions - 1 à 20 minutes

S'en suit la présentation des propositions portées par la personne qui organise la consultation.

Questions-cadres
À la personne qui organise la consultation : ***Quelles sont les propositions sur lesquelles nous allons pouvoir voter ?***
Lors d'une consultation ouverte, après avoir répondu aux premières questions de clarification, aux participant·es, en parole libre : ***Est-ce qu'il y a d'autres propositions et si oui, lesquelles ?***

Questions de clarification - 0 à 15 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien le contexte et les propositions. Il peut être intéressant de questionner le contexte, les propositions, ce qui les motive, ce que certains mots des propositions signifient. Il est possible que la personne n'ait pas de réponse à certaines des questions.

Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final, il n'y a pas de question. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre. Lors d'une consultation ouverte, après une première série de questions de clarification, les participant·es ont l'opportunité de faire des propositions complémentaires et de poser de nouvelles questions de clarification avant de passer à l'étape suivante.

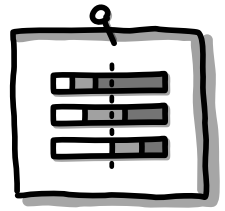
Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre : ***Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre le contexte de la consultation et les propositions ?***
À la personne qui porte la consultation ou la proposition : ***Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.***
À la personne qui a posé la question : ***Est-ce que cela répond à ta question ?***
Si une personne exprime un avis : ***Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis à l'étape suivante en votant. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.***
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée : ***Quelle est ta question ?***

Vote consultatif - 2 à 10 minutes

Les participant·es passent à un vote consultatif et se positionnent sur chacune des propositions en leur donnant une des mentions : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante, non souhaitable.

Questions-cadres
Aux participant·es : ***Je vous invite maintenant à vous positionner sur chacune des propositions. Indiquez pour chacune d'entre elles, si la proposition vous semble : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante ou non souhaitable. Je vous invite à mettre du contraste dans vos réponses.***

Évaluation des résultats - 2 à 10 minutes



Une fois que chacun·e a voté, les résultats sont évalués avec l'ensemble des participantes. C'est l'occasion d'identifier les propositions mises en avant ou écartées par le processus, et éventuellement celles qui sont consensuelles ou polarisées.

Affirmations-cadres
Aux participant·es : ***Globalement, en observant les mentions majoritaires... (ce qui est vert ou pas, dans quelle proportion)***
Les propositions ayant obtenu le plus d'adhésion sont...
Les propositions consensuelles sont...
Les propositions ayant été majoritairement rejetées sont...
Les propositions dont les résultats sont polarisés sont...

VARIANTE

CONSULTATION RAPIDE

Au-delà du processus formel de consultation par résonance majoritaire, il est possible de vérifier rapidement si des propositions plaisent ou non aux participant·es, que ce soit « pour » ou « pas contre », par un simple positionnement de pouce :

- Le pouce en l'air signifiant « pour ».
- Le pouce de côté signifiant « pas contre ».
- Le pouce en bas signifiant « contre ».

Il est ainsi facile d'observer s'il y a plein consensus, consentement ou s'il y a des objections à tester et à intégrer. La consultation rapide est très utile pour départager un nombre restreint d'options ayant un faible enjeu.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une consultation par résonance majoritaire

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il crée et paramètre le scrutin sur le logiciel.
2. S'il y en a, il intègre la description, la question et les propositions.
3. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation du contexte », il affiche le scrutin : la description et la question.
2. Lors de l'étape « Présentation des propositions », il affiche les propositions et prend note des nouvelles propositions si la consultation est ouverte.
3. Lors de l'étape « Questions de clarification », il prend éventuellement note des précisions, si cela a du sens pour les participant·es, en veillant à ce que la prise de note corresponde précisément à ce qui a été répondu.
4. Lors de l'étape « Vote consultatif », il démarre le scrutin et fournit un lien de vote aux participant·es : QR code, lien internet, code de vote, etc.
5. Lors de l'étape « Évaluation des résultats », il clôt le scrutin et affiche les résultats.
6. Si besoin, il transmet les résultats aux personnes concernées.

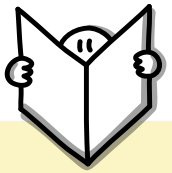
UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la consultation par résonance majoritaire en Écocratie

La consultation par résonance majoritaire est un des processus majeurs de l'Écocratie. Ce processus, relativement simple à utiliser, sert à préparer de nombreuses décisions, que celles-ci soient ensuite prises par autorité de rôle ou par un cercle en décision par consentement ou en jugement majoritaire. Il est notamment utilisé comme processus intermédiaire en vue de rédiger et de valider un cadre intentionnel clair et inspirant, certains éléments du cadre collaboratif, ainsi que pour des décisions sur des sujets complexes.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La consultation avec 6 mentions (excellente, très bien, bien, passable, insuffisante, non souhaitable) permet une qualification nuancée de chaque option.
- Cette approche est particulièrement utile pour préparer des décisions pertinentes ayant un impact sur un grand nombre de personnes.
- L'évaluation des résultats révèle ce qui résonne collectivement, au-delà des préférences individuelles.
- La décision finale permet d'intégrer plusieurs des options favorites des participant·es.
- Ce processus consultatif est très satisfaisant pour les participant·es si les résultats sont correctement pris en compte dans la décision finale.

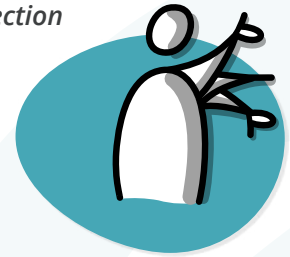


POUR ALLER PLUS LOIN

Surowiecki J. 2008. *La Sagesse des foules : Exploration des mécanismes de l'intelligence collective dans les décisions de groupe*
Servan-Schreiber E. 2018. *Supercollectif : la nouvelle puissance de nos intelligences*
Site internet : *jm.instantz.org*
Site internet : *mieuxvoter.fr*

DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Prendre une décision collective ne générant aucune objection



Comment prendre des décisions qui mobilisent l'intelligence collective sans chercher le plein consensus ?
Comment intégrer les différents points de vue tout en restant efficient ?
Comment protéger l'organisation tout en permettant son amélioration ?

La décision par consentement fonctionne comme un processus de distillation de l'intelligence collective. Elle transforme une proposition initiale en une décision enrichie pour laquelle personne n'est « contre ». Ce processus ne vise pas l'accord enthousiaste de toutes et tous, mais simplement une décision qui répond à un besoin et qui ne cause pas de tort. Cette distinction subtile fait toute la différence : elle permet d'aller de l'avant ou d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, tout en la protégeant des risques importants.

Les participant·es peuvent questionner activement la proposition, exprimer leurs points de vue et, si nécessaire, empêcher l'adoption d'une proposition qui causerait du tort ou ferait régresser l'organisation. Les différences de perspectives, plutôt que d'être des obstacles, deviennent des catalyseurs de décisions plus pertinentes. Les objections valides sont directement intégrées pour faire émerger une proposition suffisamment crédible pour être mise en œuvre.

Bien que ce processus puisse prendre plus de temps que des décisions unilatérales par autorité, les décisions qui en découlent sont généralement mises en œuvre plus facilement et génèrent plus de satisfaction. Il est particulièrement adapté aux décisions ayant un impact important sur l'organisation et ses membres.

DOUBLE TAMIS DE VALIDATION

La décision par consentement peut être utilisée dans de nombreux contextes différents. Elle est le processus principal utilisé en réunion structurelle pour faire évoluer la structure organisationnelle en créant, modifiant ou supprimant des règles, des cercles et des rôles. Lors de ces réunions, le rôle facilitation doit systématiquement s'assurer que chaque proposition passe à travers un double tamis de validation.

PREMIER TAMIS : ANCRAGE DANS LE RÉEL

Le premier tamis protège d'une sur-structuration bureaucratique excessive et hors sol, une tendance à sur-structurer ou sur-documenter de manière inutilement complexe la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles, sans lien avec les besoins réels.

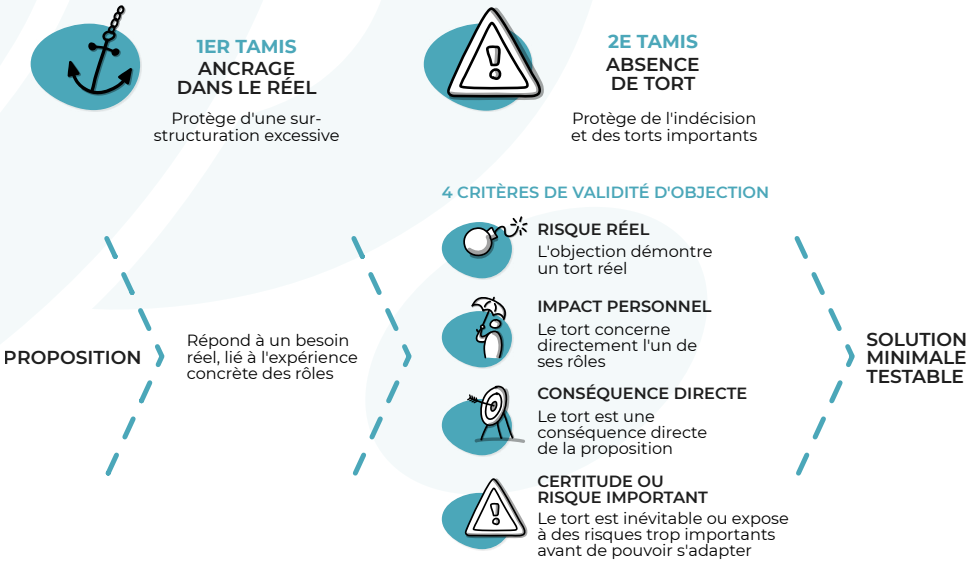
Pour favoriser des améliorations basées sur l'expérience réelle, la proposition doit être ancrée dans l'expérience concrète des rôles et répondre à des besoins réels observés. Elle ne peut pas être purement théorique ou hypothétique. Si ce n'est pas le cas, la proposition est écartée par le rôle facilitation. La personne qui amène une proposition doit pouvoir expliquer son contexte en présentant :

- Le besoin-tension qui motive sa proposition.
- La situation concrète qui illustre ce besoin.
- En quoi sa proposition répond à ce besoin.

DEUXIÈME TAMIS : ABSENCE DE TORT

Le deuxième tamis protège de l'indécision et des torts importants.

Pour maintenir une bonne capacité d'adaptation et éviter l'indécision liée à des blocages inutiles, les objections doivent répondre à 4 critères argumentés pour être valables. En même temps, ce deuxième tamis permet de s'assurer que la proposition ne cause pas de tort ni ne fait régresser l'organisation. Il permet d'identifier et d'intégrer tout ce qui pourrait impacter négativement l'organisation ou ses membres.

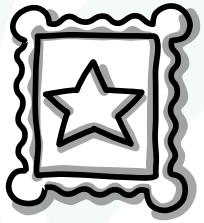


VALIDITÉ DES OBJECTIONS

Les objections jouent un rôle important dans la décision par consentement. Une objection n'est pas une simple préférence personnelle - elle doit être argumentée avec des faits concrets démontrant en quoi la proposition pourrait causer du tort ou faire régresser l'organisation. Cette évaluation s'appuie sur un point d'ancrage principal : les intentions communes formalisées dans le cadre intentionnel de l'organisation. Différencier une objection valide d'une objection non valide permet de protéger l'organisation et ses membres tout en maintenant sa capacité d'évolution.

OBJECTIONS AUTOMATIQUEMENT VALIDES

Non-respect du cadre intentionnel



Une objection est directement valide si la proposition va à l'encontre des intentions communes formalisées dans le cadre intentionnel de l'organisation. Pour rappel, le cadre intentionnel est placé au-dessus de tous les membres de l'organisation, c'est lui qui dirige et conditionne toutes les décisions.

Non-respect de la constitution

Lorsqu'une organisation utilise une approche constitutionnelle (Holacracy, Écocratie ou autre) une objection est directement valide si la proposition ne respecte pas les règles de la constitution. Toute proposition sortant de ces règles génère automatiquement une objection valide. Les rôles facilitation et mémoire ont la responsabilité particulière de veiller à ce point, notamment en objectant en dernier lors du tour d'accord si nécessaire.

Exemple
En réunion structurelle, par défaut, les seuls résultats de décisions valides sont :
- *La création, modification ou suppression d'une règle, d'un cercle ou d'un rôle.*
- *L'attribution d'un rôle constitutionnellement éligible (rôle facilitation, mémoire et représentation).*

QUATRE CRITÈRES DE VALIDITÉ D'OBJECTION

Les quatre critères de validité forment un tout cohérent. Ensemble, ils visent à permettre au système (l'organisation, ses activités, ses membres) de s'auto-organiser naturellement en partant des besoins et de l'expérience réelle de chacun de ses éléments (les rôles). Ils visent également à protéger l'organisation et ses membres de l'indécision liée à des blocages inutiles, des risques de tort ou de régression.

Une objection est considérée comme valide lorsqu'elle répond **aux quatre critères** suivants :

1. Risque réel ou perfectionnisme

L'objection doit démontrer un tort réel plutôt qu'exprimer une préférence, un complément ou une meilleure idée. Ce critère vise à différencier un risque important d'une forme de perfectionnisme.

Parfois, l'objection vise à protéger l'organisation d'une régression ou d'un risque réel. Mais parfois, la personne qui objecte tombe dans le piège de la recherche de « LA » meilleure idée. Les objections ne devraient pas empêcher une personne de faire progresser l'organisation sous prétexte qu'il serait possible de faire mieux.

Certes, une meilleure idée peut faire une différence réellement intéressante pour l'organisation et ses membres. Cependant, l'enjeu est différent : il ne s'agit pas de chercher la meilleure idée, mais une idée suffisante pour répondre au besoin de la personne qui porte la proposition. Les bonnes idées sont d'ailleurs les bienvenues lors du tour d'avis et de bonification, mais elles ne constituent pas un motif d'objection valide s'il n'y a pas de risque argumenté.

2. Impact personnel ou ingérence

Le tort présenté doit concerner directement l'un des rôles de la personne qui objecte. Ce critère vise à différencier un impact personnel direct d'une forme d'ingérence.

Parfois, l'objection vise à protéger la personne de l'impact direct que la proposition aurait sur elle-même ou l'un de ses rôles. Mais parfois, elle tombe dans le piège du sauveur·euse du triangle dramatique en cherchant à aider une autre personne sans en avoir reçu de demande.

Les personnes qui participent à la décision le font dans des rapports d'équivalence, elles sont invitées et légitimées à affirmer leurs propres besoins. Si une personne souhaite aider ou protéger les autres, elle peut exprimer ses préoccupations lors du tour d'avis et de bonification, mais cela ne constitue pas un motif d'objection valide.

3. Conséquence directe ou problème préexistant

Le tort présenté doit être une conséquence directe de l'adoption de la proposition, et non un problème pré-existant. Ce critère vise à différencier un lien de cause à effet factuel d'un lien de cause à effet imaginaire.

La question est de distinguer si le problème est réellement causé par la proposition ou s'il existe même si la proposition est retirée. Dans ce second cas, nous sommes face à un autre problème qui n'est aucunement causé par la proposition, et la personne qui objecte tombe dans le piège de l'illusion de causalité.

Si un problème préexistant est identifié, il peut être important de le traiter, mais cela nécessite de l'explorer séparément en amenant un nouveau point à l'ordre du jour et en centrant le processus sur ce besoin.

4. Certitude ou prédiction

Si prédiction, risque important ou adaptation possible

Le tort présenté doit soit démontrer un tort inévitable, soit sur un risque prédictif qui causerait un tort trop important avec qu'il ne soit possible de s'adapter. Ce critère comporte deux dimensions. La première vise à différencier si le tort est inévitable avec certitude, typiquement par un lien de cause à effet direct, ou s'il y a une quelconque forme d'anticipation de ce qui pourrait se produire.

Un tort inévitable rend le critère valide alors qu'une anticipation invite à vérifier si le risque est trop important pour être pris ou s'il est possible d'essayer et de s'adapter si cela s'avère nécessaire. Un risque trop important rend le critère valide. Au niveau de l'anticipation, ce critère est particulièrement important, car il permet de différencier les risques réellement importants des peurs limitantes.

En effet, notre cerveau est programmé pour nous protéger du danger, un héritage évolutif qui peut générer des peurs dysfonctionnelles. Selon les études, environ 85 à 90% des peurs humaines concernent des risques qui ne se réalisent jamais. Les objections ne doivent pas empêcher les membres de l'organisation de prendre des risques raisonnables. Si la prise de risque est raisonnable et laisse la possibilité de s'adapter, cela ne constitue pas un motif d'objection valide.

CHEMIN ALTERNATIF EN CAS D'OBJECTION NON VALIDE

Lorsqu'une objection est non valide, les personnes qui découvrent le processus peuvent avoir l'impression de devoir renoncer à leur besoin. Pourtant, un besoin légitime se cache souvent derrière une objection. Pour cela, le processus offre une voie alternative constructive.

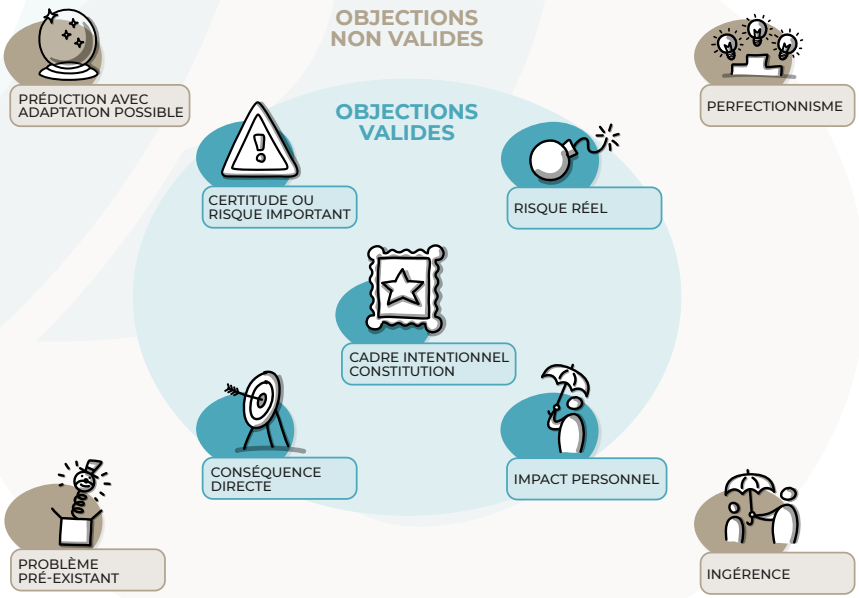
Lorsqu'une objection est non valide, la personne est invitée à :

- Laisser le processus se poursuivre pour répondre au besoin de la personne portant la proposition.
- Ajouter elle-même un point à l'ordre du jour pour devenir porteuse d'une nouvelle proposition répondant à son propre besoin.

L'expérience montre que les personnes réagissent différemment à cette option de chemin alternatif :

- Certaines réalisent que leur objection n'était pas si importante.
- D'autres se sentent satisfaites d'avoir simplement pu exprimer leur préoccupation.
- D'autres saisissent l'opportunité de porter leur propre proposition.

Cette approche responsabilisante encourage chaque personne à être force de proposition plutôt que de bloquer inutilement les propositions des autres. Ainsi, l'amélioration du fonctionnement de l'organisation peut passer par de nombreuses petites améliorations et, avec l'expérience, ce type de processus itératif peut devenir très rapide.



PROCESSUS DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

FORMAT TYPE

La décision par consentement se pratique généralement en petit groupe de 2 à 12 personnes. Il est possible de l'utiliser avec des groupes plus grands, jusqu'à 30 personnes, mais cela demande des personnes expérimentées, tant pour la facilitation que pour la participation. Le processus peut être très rapide, de 3 à 5 minutes, sur de petites décisions. Sur des décisions plus compliquées, cela peut prendre jusqu'à 1 heure.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation de la proposition
2. Questions de clarification
3. Tour d'avis et de bonification
4. Intégration des avis
5. Tour d'accord
6. Si besoin - Test des objections
7. Si besoin - Intégration des objections

Présentation de la proposition - 1 à 5 minutes

Le processus commence par l'expression d'une proposition, éventuellement de ce qui l'amène.

Question-cadre
À la personne proposeuse : ***Quelle est ta proposition ?***

Questions de clarification - 0 à 5 minutes

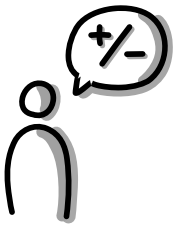
Une étape de clarification permet de s'assurer que la proposition est bien ancrée dans le réel et que les participant·es comprennent bien la proposition avant de donner leur avis. Cette étape permet de se préparer à se positionner de manière pertinente plutôt que d'interpréter la proposition et de réagir en mode automatique avec de pseudos-meilleures idées, à l'étape suivante.

Ce temps de questionnement collectif, proche d'une démarche de coaching, permet de faire mûrir la proposition. Les questions permettent non seulement de comprendre la proposition, mais aussi d'explorer le besoin concret qui la motive et les situations réelles dont elle émerge. Les participant·es sont invité·es à questionner activement pour révéler d'éventuels angles morts et implications non perçues initialement. Questionner avec autant de questions que besoin : la situation concrète et le besoin qui motive la proposition, ce que certains mots signifient, les possibilités de mise en œuvre, les autres options envisagées, etc.

Il se peut qu'une personne n'ait pas de réponse à certaines des questions, auquel cas elle peut simplement le signaler. Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final, il n'y a pas de question. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participants, en parole libre : ***Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?***
Si besoin, pour vérifier l'ancrage dans le réel : ***Peux-tu nous présenter la situation concrète et le besoin sous-jacent qui t'amènent à faire cette proposition ?***
À la personne proposeuse : ***Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.***
À la personne qui questionne : ***Est-ce que cela répond à ta question ?***
Si une personne exprime un avis : ***Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis à l'étape suivante. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.***
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée : ***Quelle est ta question ?***

Tour d'avis et de bonification - 1 à 10 minutes



Les participant·es sont invité·es à partager leurs avis sur la proposition, particulièrement en lien avec les préoccupations concernant leurs rôles. Ils peuvent exprimer ce qui leur plait, leur plait moins et surtout ce qui pourrait être amélioré pour rendre la proposition plus pertinente ou a minima acceptable. Dans le cas d'une proposition risquant de générer une objection valide, il est intéressant de le signifier lors du tour d'avis. Dans un tel cas, la personne annonçant un risque d'objection est fortement encouragée à exprimer ce qui pourrait faire une différence et permettrait de prendre en compte les besoins tant de la personne proposeuse que les siens.

Cette étape du processus est celle permettant l'expression la plus libre pour les participant·es. Lors de cette étape, il est assez courant que des personnes expriment des incompréhensions à propos de la proposition dans son ensemble ou sur un élément précis. Il est intéressant de permettre aux personnes de poser des questions de clarification, même si cela implique de sortir temporairement du processus. Il est aussi possible que des personnes expriment uniquement ce qui

ne leur convient pas dans la proposition sans ouvrir de pistes pour améliorer la proposition en la modifiant ou en partant sur une autre proposition. Dans ce cas il est intéressant de donner de la reconnaissance à ce qu'elles expriment et qui ne leur convient pas et ensuite de leur demander ce qu'elles pourraient proposer ou ce qui serait idéal pour elles.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux autres participant·es, en tour de parole : ***Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition, notamment au regard de vos rôles ? Qu'est-ce qui vous plait, ne vous plait pas ? Quelles sont vos meilleures idées, ce qui serait idéal ?***
Si une personne exprime un manque de compréhension de la proposition : ***Il semble qu'un élément de la proposition ne soit pas clair pour toi, est-ce que tu as une question ? Si oui, nous allons faire comme si nous étions encore aux questions de clarification et nous reviendrons ensuite dans le déroulement normal du processus.***
Si une personne exprime uniquement ce qui ne lui convient pas : ***J'entends plusieurs choses qui ne te conviennent pas, qu'est-ce que tu pourrais proposer pour améliorer cette proposition ? Qu'est-ce que tu voudrais, à l'idéal ?***

Le consentement des hommes réunis en société est le fondement du pouvoir.

Gerard Endenburg

Intégration des avis - 1 à 5 minutes

Suite à l'écoute des différents avis, la personne faisant la proposition peut :

- La maintenir telle quelle si elle sent que la proposition fait sens et ne cause pas de tort.
- La modifier pour l'améliorer en intégrant des propositions de bonification lorsque celles-ci semblent pertinentes.
- La retirer si elle ne fait plus sens ou éventuellement pour revenir plus tard avec une proposition plus pertinente.

Dans tous les cas, elle peut clarifier son choix.

Il est important de noter que la personne portant la proposition n'a aucune obligation d'intégrer toutes les propositions de bonification. Elle est invitée à rester centrée sur son besoin initial plutôt que de chercher à satisfaire tous les participant·es. En même temps, celle qui n'intégrerait aucun des avis des participant·es s'expose à des risques d'objections ou même à une détérioration du rapport de confiance. Si la proposition est retirée ou supprimée, le processus s'arrête.

Questions-cadres et affirmations
À la personne proposeuse : ***Avec ce que tu as entendu, est-ce que tu souhaites maintenir, modifier ou retirer provisoirement ou définitivement ta proposition ? Dans tous les cas, tu peux clarifier ton choix.***
Si besoin de modification : ***Qu'est-ce que tu souhaites modifier ? C'est ta nouvelle proposition ?***
Si la personne proposeuse tente d'intégrer toutes les bonifications : ***Je te rappelle que tu n'es pas obligé·e d'intégrer toutes les propositions de bonification. Je t'invite à rester centré·e sur ton besoin initial et à faire ce qui te semble pertinent.***

Tour d'accord - 1 à 2 minutes

Si la proposition est maintenue ou modifiée, les personnes peuvent se positionner de trois manières en annonçant si elles sont « pour » la proposition, « pas contre », ou si elles ont une objection et sont « contre ». La question n'est pas de savoir si la proposition leur convient parfaitement, mais plutôt d'identifier si elle pourrait causer du tort ou faire régresser l'organisation, notamment concernant le cadre intentionnel et les activités de l'un de leurs rôles. En cas de doute, les personnes sont invitées à objecter pour permettre l'exploration des risques. S'il n'y a pas d'objection, la proposition est validée. S'il y en a, le processus passe à l'étape de test des objections.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux autres participant·es, en tour de parole : ***Est-ce que vous êtes pour, pas contre ou contre l'adoption de cette proposition, au regard du tort ou de la régression qu'elle pourrait causer ? Si vous avez un quelconque doute, je vous invite à répondre contre.***
Si besoin : ***Je vous rappelle que les objections ne sont pas des préférences, elles sont argumentées et se font au regard du tort ou de la régression vis-à-vis de notre cadre intentionnel en premier lieu, de nos différents cadres communs et de vos rôles.***
Variante rapide : ***Vous pouvez vous positionner par un geste avec le pouce vers le haut si vous êtes pour, vers le milieu si vous n'êtes pas contre et vers le bas si vous êtes contre.***

Mieux vaut intégrer une objection non valide que de ne pas intégrer une objection valide

Louis Chiquet

Si besoin - Test des objections - 2 à 10 minutes

Les personnes objectrices sont questionnées pour vérifier si la proposition cause réellement du tort ou non. Une objection valide n'est pas une préférence et elle conerne un tort argumenté. Elle permet d'identifier factuellement une régression par rapport à ce qui se fait déjà ou un risque important pouvant causer du tort à l'organisation ou à ses membres. L'argumentation s'appuie sur des faits concrets et physiquement observables. À cette étape, il est important d'encourager et de prendre soin de chacune des objections, sans préjuger de leur validité.

Certaines objections sont automatiquement valides :

- Si la proposition va à l'encontre des intentions communes formalisées dans le cadre intentionnel.
- Si la proposition ne respecte pas la constitution (Holacracy, Écocratie, etc.) lorsque l'organisation en utilise une.

Pour les autres cas, il est courant que les personnes objectent sans bien différencier les objections valides de celles qui ne le sont pas. En cas de doute, au-delà d'une première question générale visant à expliciter le tort, il est intéressant de poser une série de 4 questions à double choix pour vérifier la validité de l'objection selon les 4 critères de validité :

1. Risque réel : L'objection démontre un tort réel.
2. Impact personnel : Le tort concerne directement l'un de ses rôles.
3. Conséquence directe : Le tort est une conséquence directe de la proposition.
4. Certitude ou risque important : Le tort est inévitable ou expose à des risques trop importants avant de pouvoir s'adapter.

Si besoin, le questionnement peut être approfondi par d'autres questions jusqu'à clarifier précisément si l'objection répond aux 4 critères de validité.

Ces questions peuvent avoir une portée pédagogique, aidant à comprendre la différence entre des objections valides, utiles et soutenant le fonctionnement de l'organisation, et des objections dysfonctionnelles. Elles invitent à passer d'un mode de pensée automatique à un mode réflexif. Si, après cette série de questions, le doute subsiste, il vaut mieux intégrer une objection potentiellement non valide que de prendre le risque d'en écarter une valide.

Si une personne a plusieurs objections, elles sont testées indépendamment. Les objections valides sont notées avec une formulation suffisamment claire pour permettre à la personne objectrice de s'en souvenir lors de l'étape d'intégration.

Si une objection est jugée non valide parce qu'elle ne répond pas à un des critères de validité, la personne est invitée a ajouter un point à l'ordre du jour pour traiter son besoin si elle le souhaite, reconnaissant ainsi que, derrière chaque objection se cache souvent un besoin légitime.

Questions-cadres et affirmations
À chaque personne objectrice : ***Quelle raison vois-tu qui ferait qu'adopter cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?***

S'il y a un doute au niveau du non-respect des intentions communes : ***Est-ce que la proposition va à l'encontre du cadre intentionnel*** *(objection valide)* ***OU non ?***
Si besoin : ***Quel élément précisément ?***

S'il y a un doute au niveau du non-respect de la constitution (si applicable) :
Est-ce que la proposition va à l'encontre des règles constitutionnelles *(objection valide)* ***OU non ?***
Si besoin : ***Quel article précisément ?***

S'il y a un doute au niveau du critère de risque réel ou du piège de perfectionnisme : ***Est-ce que la proposition cause réellement du tort*** *(validité du premier des 4 critères)* ***OU est-ce une meilleure idée ou quelque chose d'autre que tu voudrais ajouter*** *(objection non valide)* ***?***

S'il y a un doute au niveau du critère d'impact personnel ou du piège d'ingérence : ***Est-ce que la proposition limite l'un de tes rôles*** *(validité du deuxième des 4 critères)* ***OU essayes-tu d'aider un autre rôle ou le cercle en général*** *(objection non valide)* ***?***
S'il y a besoin d'approfondir pour vérifier si le rôle est réellement impacté : ***Lequel de tes rôles est limité par la proposition ? Plus précisément, quel élément descriptif du rôle est limité par la proposition, la raison d'être, une des missions attendues ? Et encore plus précisément quelle partie de cet élément est limité par la proposition ?***

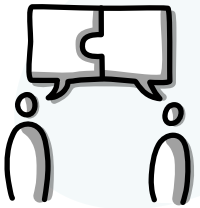
S'il y a un doute au niveau du critère de conséquence directe ou du piège du problème préexistant : ***Est-ce que le tort est spécifiquement créé par la proposition*** *(validité du troisième des 4 critères)* ***OU ce problème serait toujours présent si la proposition était retirée*** *(objection non valide)* ***?***

S'il y a un doute au niveau du critère de certitude ou de risque important ou du piège des prédictions avec possibilité d'adaptation : ***Es-tu sûr·e que cela va se produire si la proposition est adoptée*** *(validité du quatrième des 4 critères)* ***OU es-tu en train d'anticiper sur ce qui pourrait arriver*** *(approfondir le test)* ***?***
Si anticipation : ***Est-ce qu'un tort significatif peut se produire avant que nous puissions nous adapter*** *(validité du quatrième des 4 critères)* ***OU pouvons-nous prendre le risque d'essayer, sachant que nous pouvons revenir sur cette décision*** *(objection non valide)* ***?***

Si l'objection est valide, à la personne objectrice : ***Comment proposes-tu de noter ton objection de manière synthétique pour que tu puisses t'en souvenir pour l'intégrer lors de la prochaine étape ?***
Avant de passer à une autre personne objectrice : ***As-tu une autre objection ?***

Si l'objection est non valide, à la personne objectrice : ***Par ta réponse, tu indiques que ton objection n'est pas valide à être traitée maintenant, puisque nous sommes centré·es sur le besoin de la personne proposeuse. En même temps, ce que tu ressens est légitime et, si c'est important pour toi, tu peux ajouter un point à l'ordre du jour de cette réuion ou d'une prochaine pour traiter ton besoin et soutenir ta proposition d'ajustement.***

Si besoin - Intégration des objections - 1 à 10 minutes



Lorsque des objections valides sont identifiées, le processus entre dans une étape d'intégration. L'objectif est de faire émerger des modifications minimales permettant à la fois de lever les objections et de répondre au besoin initial lié à la proposition. Les objections sont traitées une par une. Pour chaque objection, la recherche commence avec la personne objectrice, qui est invitée à proposer des **modifications minimales pour lever son objection tout en répondant au besoin initial lié à la proposition**. Chaque proposition de modification est immé-diatement testée par un double verrouillage : la personne objectrice est invitée à confirmer que la modification lève son objection et la personne proposeuse est invitée à confirmer que la modification répond toujours au besoin initial.

L'efficacité de cette étape repose sur l'engagement actif des participant·es. La personne objectrice doit contribuer constructivement à la recherche de solutions et pouvoir argumenter précisément si une proposition d'ajustement ne lève pas son objection. Si elle ne fait pas d'efforts constructifs, son objection peut être invalidée par le rôle facilitation selon son appréciation. De même, la personne proposeuse doit participer activement à la recherche de solutions. Si elle rejette un ajustement, elle doit pouvoir démontrer en quoi celui-ci ne répond plus au besoin initial en s'appuyant sur des situations concrètes. Si elle ne fait pas d'efforts constructifs, sa proposition peut aussi être écartée par le rôle facilitation selon son appréciation.

Les autres participant·es peuvent enrichir le processus de plusieurs manières : contribuer à la recherche de solutions en visant toujours le minimum suffisant plutôt que la perfection, poser des questions pour clarifier l'objection, demander à revérifier l'ancrage dans le réel de la proposition ou solliciter un nouveau test de l'objection si nécessaire.

Durant ce processus, il est important d'éviter les discussions en recentrant systématiquement sur la recherche de solutions concrètes. Chaque suggestion est testée rapidement plutôt que longuement discutée. Une fois qu'une modification satisfaisante est trouvée pour une objection, le processus continue avec les objections suivantes jusqu'à toutes les traiter. La proposition finale fait l'objet d'un nouveau tour d'accord pour vérifier qu'elle ne génère pas de nouvelles objections. Le processus favorise une approche agile : plutôt que de rechercher la solution parfaite, il vise à identifier une proposition suffisamment pertinente, quitte à l'ajuster ultérieurement sur la base de l'expérience.

Questions-cadres
À la personne objectrice en priorité ou à la personne proposeuse : ***Quelle modification minimale permettrait de lever cette objection ?***
Pour valider une modification proposée :
À la personne objectrice, puis à la personne proposeuse : ***Est-ce que cette modification lève ton objection ? Est-ce que cette modification traite toujours ton besoin ?***
Si la réponse est non, à la personne objectrice ou proposeuse : ***En quoi cette modification ne lève pas ton objection ? En quoi cette modification ne traite plus ton besoin ?***
En cas de blocage, aux autres participant·es, en parole libre : ***Qui aurait une proposition qui permettrait de traiter à la fois le besoin initial et l'objection ?***

POSTURE DES PARTICIPANT·ES

La qualité des décisions par consentement repose sur la contribution active de chaque participant·e. Au-delà du processus lui-même, la pertinence des décisions dépend de la capacité de chaque personne à se questionner, questionner et s'exprimer pour :

- S'assurer de comprendre la proposition.
- S'assurer de comprendre la situation réelle et le besoin qui amène la proposition (1er tamis de filtrage - ancrage dans le réel).
- Questionner la proposition pour en révéler d'éventuels angles morts et risques pour l'organisation et pour ses propres rôles (2ème tamis de filtrage, absence de tort).
- Exprimer les aspects positifs de la proposition.
- Exprimer ses préoccupations ou ses objections de manière constructive en proposant des bonifications.

Cette vigilance partagée permet au groupe de bénéficier pleinement de l'intelligence collective pour prendre des décisions plus sages au service des intentions communes.

Questions-réflexives
Est-ce que cette proposition est claire ?
Est-ce que je comprends bien la situation réelle et le besoin qui amène la proposition ?
Est-ce que je trouve cette proposition pertinente dans son ensemble ou certains aspects ?
Est-ce que cette proposition risque de causer du tort à l'organisation ou à l'un de mes rôles ?
Que puis-je reconnaitre et exprimer de positif ?
Que puis-je proposer de constructif pour répondre au besoin lié à la proposition sans causer de tort ?

VARIANTES

CONSENTEMENT RAPIDE

Au-delà du processus formel de décision par consentement, il est possible de vérifier rapidement si une décision met les participant·es d'accord que ce soit « pour » ou « pas contre », par un simple positionnement de pouce :

- Le pouce en l'air signifiant « pour ».
- Le pouce de côté signifiant « pas contre ».
- Le pouce en bas signifiant « contre ».

Il est ainsi facile d'observer s'il y a plein consensus, consentement ou s'il y a des objections à tester et à intégrer.

AUTRES PROCESSUS UTILISANT LE CONSENTEMENT

La logique de la décision par consentement est utilisée dans de nombreux processus utilisés en Écocratie. Voici quelques-uns d'entre eux :

- Élection sans candidat·e.
- Auto-délégation par consentement.
- Décision par boucles de consentement.
- Décision complexe par consentement.

DISPOSITION DE TEMPORISATION

Lors du tour d'avis et de bonification, si des personnes émettent des réserves concernant des risques prédictifs, il est possible de leur demander si une période d'essai avec une date d'annulation automatique de la décision les rassurerait. Cette disposition de temporisation implique qu'à l'échéance fixée, la décision est automatiquement annulée et la situation d'origine rétablie, sauf si les membres la revalident par consentement. Elle permet aux personnes ayant des réserves d'accepter plus sereinement une expérimentation, tout en garantissant un mécanisme clair de retour si l'essai s'avère insatisfaisant. Pour être efficace, cette disposition nécessite un suivi rigoureux de l'échéance d'évaluation.

Question cadre
Si une personne exprime des réserves ou des inquiétudes prédictives : ***Je perçois des réserves concernant des risques. Est-ce qu'une période d'essai avec une date d'annulation automatique te permettrait d'être plus serein·e pour tester cette proposition ? Si oui, quelle durée te semblerait raisonnable pour une première expérimentation ?***

CRITÈRE SPÉCIAL DE VALIDITÉ D'OBJECTION

Désengagement personnel ou préférence

Ce critère vise à différencier un risque majeur de désengagement d'une personne au sein de l'organisation d'un attachement à une préférence personnelle. L'objection doit démontrer un risque important de désengagement personnel plutôt qu'exprimer une préférence avec laquelle la personne peut composer. Dans certains contextes ce critère peut rendre l'objection automatiquement valide ou se substituer au critère d'impact personnel.

Parfois, l'objection vise à éviter que l'adoption d'une proposition ne réduise fortement l'élan de contribution au sein de l'organisation ou le départ de la personne. Mais parfois, la personne qui objecte tombe dans le piège des préférences alors qu'elle pourrait facilement composer avec la proposition sans que cela n'impacte son engagement.

Une décision collective basée sur les préférences réduit fortement les chances de trouver un accord commun, nos préférences pouvant être très différentes alors que nos tolérances ouvrent de plus nombreuses possibilités de s'accorder.

Mise en garde importante

L'utilisation excessive de ce critère d'objection peut empêcher de prendre des décisions et rapidement mener à des conflits.

Question cadre
S'il y a un doute au niveau du critère spécial de désengagement personnel ou du piège des préférences : ***Est-ce que cela te désengage à t'impliquer dans l'organisation et à la quitter (objection valide) ? Ou est-ce que c'est une préférence et que tu peux composer avec cette proposition (objection non valide) ?***

SOLUTION DE REPLI EXCEPTIONNELLE

Dans certaines situations où une équipe se trouve dans l'incapacité à faire aboutir le processus de décision par consentement, il est possible de se replier sur la décision par jugement majoritaire. Idéalement, les conditions de basculement vers cette solution de repli seraient clairement formalisées en amont d'une décision. Cela peut par exemple être le cas lorsqu'une équipe est face à un sujet sensible et décide de se laisser deux chances de trouver une issue constructive avant de se replier sur le vote.

Mise en garde importante

L'utilisation d'une solution de repli expose à un risque de dérive opportuniste : face à une objection, certains membres pourraient être tentés de pousser vers un vote pour faire passer leur proposition sans avoir à intégrer les préoccupations minoritaires. Cette tentation de contourner le processus de décision par consentement peut créer des précédents qui, progressivement, affaiblissent la culture collaborative du groupe. Un usage répété de solutions de repli signale souvent un besoin plus profond de questionner l'état et les compétences collaboratives des personnes plutôt qu'une réelle nécessité de changer de méthode décisionnelle. Le vote devrait donc rester une option vraiment exceptionnelle, utilisée avec discernement et en conscience de ses implications sur la culture collective.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une décision par consentement

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes dans le système d'information et de suivi.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation de la proposition », il prend note de la proposition et l'affiche, en veillant à ce que la prise de note corresponde précisément aux mots de la personne proposeuse.
2. Lors de l'étape « Intégration des avis », si la personne proposeuse modifie sa proposition, il l'ajuste selon ses instructions.
3. Lors de l'étape « Tour d'accord », si la proposition est validée, il met à jour le système d'information et de suivi.
4. Lors de l'étape « Test des objections », si une objection est valide, il prend note du rôle impacté et du motif de l'objection selon les instructions de la personne objectrice.
5. Lors de l'étape « Intégration des objections », si une personne objectrice et la personne proposeuse trouve à ajustement qui leur convient, il ajuste la proposition selon leurs instructions.

Questions-cadres
Que souhaites-tu que je note précisément ?
Est-ce que cela correspond à ce que tu as dit ?

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

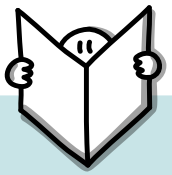
Utiliser la décision par consentement en Écocratie

La décision par consentement est un des deux processus décisionnels de base de l'Écocratie, aux côtés de la décision par autorité avec sollicitation d'avis. Ce processus central permet aux membres de l'organisation de prendre des décisions ayant un impact transversal sur l'organisation tout en la protégeant. Il est particulièrement utilisé lors des réunions structurelles pour faire évoluer la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles, permettant ainsi une auto-organisation naturelle basée sur l'expérience réelle des rôles. Ce processus est aussi largement utilisé dans d'autres contextes où les décisions ont un impact collectif important, notamment sur les intentions et priorités communes.

En conjonction avec la consultation par résonance majoritaire qui permet de préparer le terrain, la décision par consentement permet de transformer une proposition initiale en une décision enrichie pour laquelle personne n'est « contre ». Cette approche soutient l'émergence d'une intelligence collective pragmatique au service des intentions communes, tout en protégeant l'organisation d'éventuelles torts ou régressions.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La décision par consentement permet de prendre une décision ne générant aucune objection.
- Le double tamis de validation (ancrage dans le réel et absence de tort) protège l'organisation d'une sur-structuration excessive, de l'indécision et de torts importants.
- Une objection valide répond à 4 critères : elle doit démontrer un risque réel, et concerner directement un rôle de la personne, et être une conséquence directe de la proposition, et être inévitable ou exposer à un risque trop important avant de pouvoir s'adapter.
- L'intégration d'une objection valide vise une modification minimale qui lève l'objection tout en répondant au besoin initial.
- Les objections non valides peuvent révéler des besoins légitimes à traiter séparément, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'organisation.



POUR ALLER PLUS LOIN

Constitution Holacracy 5.0 : Manuel de référence
Kahneman, D. 2016. ***Système 1, système 2 : les deux vitesse de la pensée***
Leafe Christian D. 2015. ***Vivre autrement : écovillages, communautés et cohabitats***

DÉCISION PAR AUTORITÉ AVEC SOLLICITATION D'AVIS

Prendre une décision pertinente pour le système en autonomie

La décision par autorité avec sollicitation d'avis permet aux personnes de décider seules après avoir demandé l'avis des personnes ayant expertise sur le sujet et de celles qui seront impactées et qui devront vivre avec les conséquences de la décision. Ce processus de prise de décision est particulièrement utile pour les décisions que les personnes prennent dans des rôles qui leur ont été attribués. Il peut être très rapide tout en permettant un bon engagement des membres de l'organisation.

Dans certains cas, il convient de consulter 2 ou 3 personnes, dans d'autres l'ensemble des membres. Lorsque les enjeux sont importants ou complexes, il est possible de faire une consultation par résonance majoritaire. La sollicitation d'avis implique de prendre en compte sincèrement les avis collectés sans chercher un compromis composé des préférences de chaque partie prenante. Après avoir écouté et compris leurs enjeux, la personne qui décide choisit ce qui lui parait le plus pertinent, quitte à écarter certains avis. Par une écoute attentive, la sollicitation d'avis permet à la personne de bénéficier de l'intelligence du collectif. Celle-ci enrichit sa perception et s'ouvre à des possibilités qu'elle n'aurait pas eues toute seule.

Ce processus fonctionne bien tant qu'il est pratiqué avec réciprocité, c'est-à-dire que chaque personne se retrouve alternativement en position de consultante et de consultée. Dans ce contexte, il y a plus de chance que chacun·e soit engagé·e à écouter sincèrement les avis des autres avec l'enjeu d'être écouté·e lorsqu'une autre personne sollicite le sien. Il implique aussi que les membres de l'organisation se sentent suffisamment en sécurité et se fassent suffisamment confiance pour exprimer ouvertement et sincèrement leurs avis.

Les décisions prises de cette manière sont souvent plus pertinentes, plus applicables sur le terrain et plus soutenues par les membres que si la décision avait été prise sans consultation. Même si cela semble prendre plus de temps, la sollicitation d'avis peut éviter d'en perdre encore plus en ayant à corriger les conséquences d'une décision mal avisée.

SOLLICITATION D'AVIS EN DEHORS DES RÉUNIONS

Avant de décider, la personne identifie les personnes ayant expertise sur le sujet, ainsi que celles qui seront impactées de manière significative par la décision. En général, plus la décision est importante, plus elle implique de personnes. Pour une petite décision, un e-mail ou un appel téléphonique peut suffire. Pour une décision plus importante, cela peut demander une entrevue. Pour éviter les malentendus, il est important que la personne sollicitant l'avis s'assure auprès de la personne consultée que ses intentions, explications et demandes sont claires. Les demandes peuvent porter sur ce que la personne en pense, si cela lui semble approprié ou pas, ce qui lui plait et ce qui ne lui plait pas, ce qu'elle ferait différemment, les autres éléments à prendre en compte, les autres pistes qui pourraient être explorées.

Cette clarification permet de poser le contexte. Ensuite, un temps d'écoute permet de se centrer sur les réponses. Il est intéressant de questionner les réponses, pour s'assurer de bien les comprendre, ce qui ne veut pas dire qu'il y ait besoin d'être d'accord avec celles-ci. Au-delà du simple questionnement pour comprendre, la reformulation pour valider la bonne compréhension peut aussi faire une différence importante. Pour cela, il suffit de formuler une synthèse de ce qui vient d'être dit. À ce moment, pour être sûr·e que ce qui est reformulé est juste, il est utile d'écouter si la personne valide la reformulation en écoutant sa réponse ou en observant son langage non-verbal. Lorsque la reformulation est juste, la personne fait généralement un mouvement de tête pour signifier un « oui », il est aussi très courant qu'elle le verbalise clairement avec un « oui, c'est bien ça ». Attention, s'il n'y a pas ces signaux validant clairement le « oui », il est important de requestionner et de reformuler jusqu'à ce que la personne valide la bonne compréhension. La collecte des différents points de vue permet de nourrir la réflexion en éclairant des angles morts et en faisant émerger de nouvelles possibilités.

LORS DES RÉUNIONS

Il est possible de collecter rapidement des avis lors des réunions opérationnelles courantes. Pour prendre soin du temps collectif, il est intéressant d'identifier et de solliciter l'avis uniquement des personnes qui seront impactées et de celles qui ont l'expertise sur le sujet, un piège courant étant de demander systématiquement l'avis de toutes les personnes présentes. Certaines décisions très importantes méritent d'organiser une série de réunions dédiées. Il est aussi possible d'utiliser des outils de communication interne, comme des forums, permettant de suivre un échange dédié à une thématique précise. Le processus de consultation par résonance majoritaire peut aussi être très soutenant en permettant de solliciter l'avis de grands groupes avec un haut niveau de précision. Il peut grandement simplifier l'exploration d'un sujet compliqué ou complexe.

PROCESSUS DE DÉCISION PAR AUTORITÉ AVEC SOLLICITATION D'AVIS

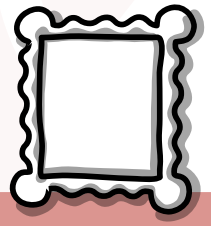
FORMAT TYPE

La décision par autorité avec sollicitation d'avis peut se pratiquer avec des groupes de 2 à 12 personnes, comme avec des groupes plus grands. Le processus peut être très rapide, 5 minutes sur des consultations simples en petits groupes. Sur des consultations plus complexes ou avec de grands groupes, cela peut prendre jusqu'à 2 heures.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Réflexion préliminaire
2. Portée de la décision
3. Stratégie de consultation
4. Sollicitation d'avis
5. Synthèse et décision
6. Communication

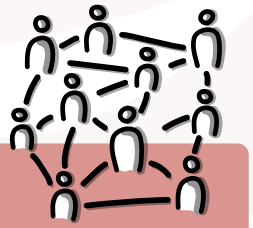
Réflexion préliminaire - 1 à 5 minutes



Le processus commence par une réflexion préliminaire sur le contexte de la décision. Il s'agit de prendre en compte les éventuels cadres et règles existantes.

Questions-cadres
Quelle est précisément la décision que je dois prendre ?
Ai-je autorité sur ce sujet et cette décision ?
Quels sont les cadres organisationnels et les règles qui existent et qui pourraient interférer avec cette décision ?
Combien de temps ai-je à disposition pour prendre ma décision ?

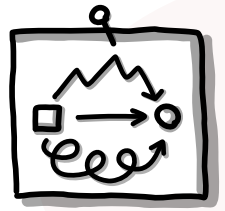
Portée de la décision - 1 à 5 minutes



Cette étape permet d'identifier les personnes impactées par la décision et les personnes expertes sur le sujet.

Questions-cadres
Quels rôles et personnes seront impactés par cette décision ?
Quelles personnes sont expertes sur le sujet ?

Stratégie de consultation - 1 à 15 minutes



Cette étape permet de déterminer la stratégie de sollicitation d'avis la plus pertinente relativement au contexte de décision. En fonction du nombre de personnes à solliciter et de la portée de la décision, la stratégie de sollicitation peut largement varier, de la plus informelle à la plus structurée. Cela peut se faire par une rapide discussion à la machine à café, une sollicitation par e-mail, un sondage, un point à l'ordre du jour d'une réunion opérationnelle, une réunion spécialement dédiée au sujet ou une consultation par résonance majoritaire.

Questions-cadres
Combien de personnes sont impactées ?
Quelle est la meilleure manière de solliciter leurs avis ?
Combien de temps cela va-t-il me prendre ?
Modalités de consultation possibles : e-mail, sondage, appel téléphonique, entrevue, tour d'avis et de bonification ou partage d'intention en réunion opérationnelle ou en réunion collaborative dédiée, consultation par résonance majoritaire.

Sollicitation d'avis - 3 à 45 minutes

Cette étape consiste à solliciter les différents avis des personnes impactées et de celles ayant une expertise sur le sujet. Chaque personne a l'occasion d'exprimer ses « pour », ses « pas contre » et ses « contre ». Dans le cas d'avis critiques, il est intéressant d'inviter la personne qui les exprime à proposer des idées d'améliorations ou des stratégies alternatives.

Questions-cadres
Après avoir exposé le contexte, la portée et le sujet de la décision :
Qu'en penses-tu ?
Est-ce que cela te semble approprié ou pas ?
Que ferais-tu différemment ?
Quelle serait la solution idéale pour toi ?
Est-ce qu'il y a d'autres éléments à prendre en compte ou d'autres pistes à explorer ?

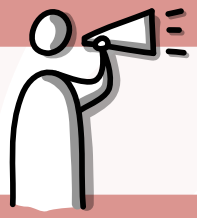
Synthèse et décision - 1 à 30 minutes

L'étape de synthèse permet de consolider une vue d'ensemble de tous les points de vue récoltés, de peser le pour et le contre en tenant compte des points de vue des personnes qui seront impactées et des expert·es.

Questions-cadres
Quelle est la meilleure décision à prendre compte tenu de tous les avis que j'ai obtenus ?
Ai-je besoin d'informations complémentaires ?
Quelle est ma décision ?

Communication - 1 à 10 minutes

L'étape finale est de communiquer la décision à toutes les personnes qui ont été sollicitées.



Questions-cadres
Comment vais-je communiquer ma décision aux personnes sollicitées ?
Sous quelle forme et à quelle échéance ?

VARIANTE

PARTAGE D'INTENTION

Le partage d'intention est une variante plus légère de la sollicitation d'avis. La personne annonce simplement son intention d'action aux personnes potentiellement impactées, leur donnant ainsi l'opportunité de donner leur avis dans un délai raisonnable. Elle peut le faire de plusieurs manières en fonction des outils de communication physique ou numérique de l'organisation. En l'absence de retour, la personne peut passer à l'action.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la décision par autorité avec sollicitation d'avis en Écocratie

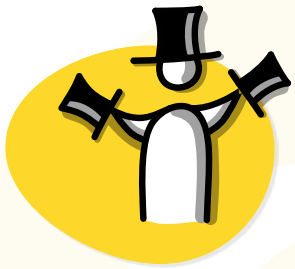
La décision par autorité avec sollicitation d'avis constitue, aux côtés de la décision par consentement, l'un des deux processus principaux de l'Écocratie. Elle permet aux personnes de décider en autonomie dans leurs rôles tout en prenant soin des interdépendances via la consultation des parties prenantes. En conjonction avec la consultation par résonance majoritaire pour les enjeux plus complexes, ce processus soutient une auto-organisation naturelle où l'autonomie des parties s'exerce en conscience de leur appartenance à un système plus large.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La décision par autorité avec sollicitation d'avis permet de prendre une décision pertinente pour le système-groupe en autonomie et réduit les risques de corrections coûteuses de décisions mal avisées.
- Elle implique d'identifier les parties prenantes impactées et expertes, une bonne qualité d'écoute et une prise en compte sincère des avis collectés.
- La sollicitation d'avis peut se faire de nombreuses manières, en dehors ou lors des réunions.

CONSULTATION 6 CHAPEAUX

Explorer un sujet collectivement de manière efficiente



Issue des recherches d'Edward de Bono, la méthode des 6 chapeaux permet de créer différents types de séquences permettant d'explorer un sujet collectivement de manière efficiente. Elle favorise un climat de contribution ouvert, créatif et agréable. Elle facilite et canalise les contributions de chacun·e, permettant aux participant·es d'être sur une même manière de penser en même temps. Généralement, les contributions des un·es stimulent les contributions des autres.

Elle permet aux personnes, et plus largement au groupe, de sortir et de limiter les tensions potentielles de la « pensée spaghetti ». La « pensée spaghetti » consiste à mélanger différentes manières de penser : rationnelle, synthétique, structurante, créative, orientée vers les émotions agréables ou désagréables, intuitive. Elle facilite la pensée latérale. Elle propose une manière de structurer la pensée permettant d'éviter que des personnes utilisent une seule manière de penser ou se mettent sur cette manière de penser en réaction à la dynamique du groupe. Par exemple pour rééquilibrer trop de critiques négatives, ou l'inverse. Elle favorise la pensée critique, permet de canaliser et de mettre à contribution les critiques dites « négatives ou positives », en leur réservant une place dédiée. Cela permet de protéger les points de vue et les nouvelles idées, potentiellement dérangeants ou inhabituels, de critiques limitantes immédiates.

SÉQUENCE 6 CHAPEAUX

Les séquences sont déterminées à l'avance selon le sujet à traiter. Elles peuvent être utilisées pour atteindre différents objectifs : faire un bilan rétrospectif, évaluer une situation, résoudre un problème, générer des possibilités, etc. Chaque étape de la séquence est liée à une manière de penser, un chapeau. Les participant·es sont invité·es à passer d'une manière de penser à une autre en fonction des chapeaux déterminés par la séquence. Elle permet de collecter différents points de vue en invitant chacun·e à utiliser une manière de penser à la fois. Chaque chapeau peut être associé à des questions permettant d'orienter les contributions des participant·es.

TIME BOXING

Le temps accordé à chaque chapeau est déterminé à l'avance selon le sujet à traiter. Les étapes de la séquence peuvent typiquement durer de 5 à 30 minutes, de manière variable d'une étape à une autre, en fonction de la construction de la séquence. Le temps restreint à disposition invite à entrer dans le processus en vue d'atteindre un objectif collectif dans le temps imparti. Il invite aussi à accueillir la production collective résultant de la séquence, avec ses qualités et ses imperfections.

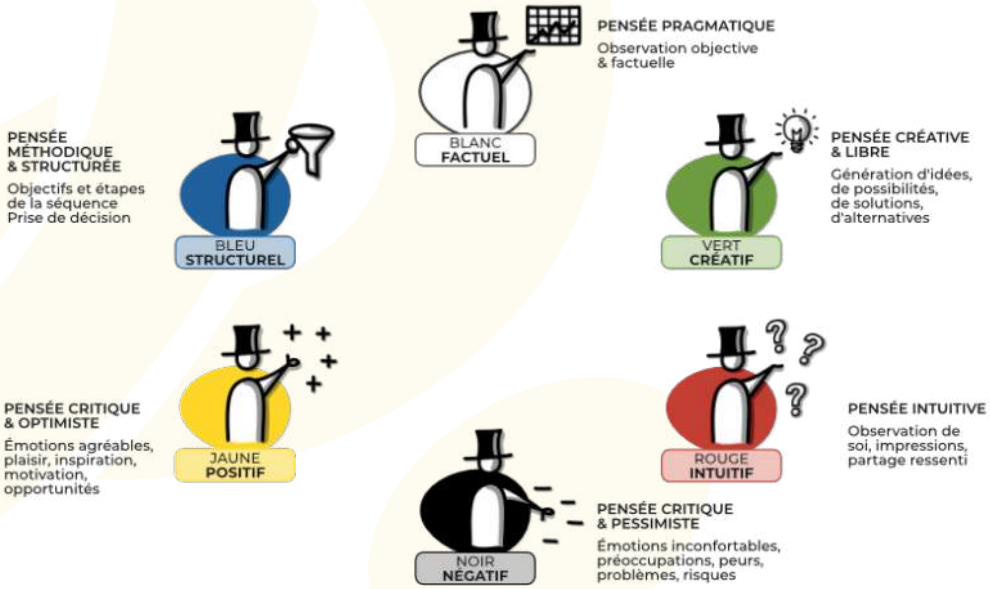
DISTRIBUTION DE LA PAROLE

La distribution de la parole peut varier à chaque étape en fonction des besoins de la séquence : parole libre, tour de parole, parole au centre, etc. La parole libre sert souvent de base. Le tour de parole est intéressant lorsque nous souhaitons nous assurer que chaque participant·e s'exprime sur un chapeau.

PONDÉRATION

Certains chapeaux peuvent être pondérés avec des gommettes pour amener du contraste et faire ressortir les éléments les plus significatifs.

6 CHAPEAUX - 6 MANIÈRES DE PENSER

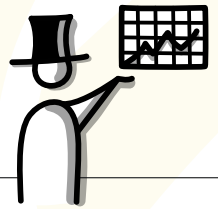


CHAPEAU BLEU - STRUCTUREL

Un chapeau structurant, une pensée méthodique invitant à percevoir l'objectif et les étapes de la séquence, à identifier des étapes de mise en œuvre, des priorités, à converger vers une prise de décision.

Questions-cadres possibles
Quels sont les objectifs et les étapes de la séquence ?
Quelles sont les étapes de mise en œuvre, les priorités ?
Quelle décision pouvons-nous prendre ?

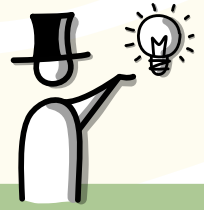
CHAPEAU BLANC - FACTUEL



Un chapeau d'observation objective et factuelle, une pensée pragmatique invitant à partager des informations dénuées de dimensions émotionnelles.

Questions-cadres possibles
Quels sont les faits ?
Quelles sont les informations dont nous disposons ?
Quelles sont celles qui nous manquent ?
Qu'est-ce qui a été fait ou non ?
Quels sont des chiffres clés ?
Qu'est-ce qui est déjà planifié ?

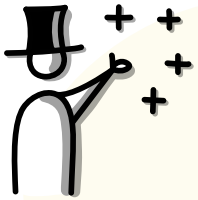
CHAPEAU VERT - CRÉATIF



Un chapeau d'émergence, une pensée créative et libre invitant à générer des idées, des possibilités, des souhaitables, des solutions, des alternatives, à innover en sortant des habitudes.

Questions-cadres possibles
Quelles sont les idées, les solutions possibles ?
Quelles sont les options, les alternatives ?
Qu'est-ce que vous souhaiteriez qu'il se passe à l'idéal ?
Qu'est-ce qui pourrait réduire, neutraliser, voire transcender les limites ou les risques ?

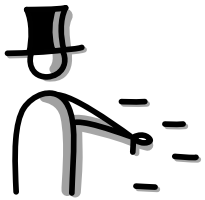
CHAPEAU JAUNE - POSITIF



Un chapeau généralement porté par des émotions agréables, une pensée critique et optimiste invitant à observer ce qui fait plaisir, ce qui inspire, ce qui motive, ce qui va bien, à percevoir les forces, les opportunités.

Questions-cadres possibles
Qu'est-ce qui va bien ?
Qu'est-ce qui vous plait ou vous enthousiasme ?
Quelles sont nos forces et nos opportunités ?
Quels effets positifs souhaitons-nous produire ?

CHAPEAU NOIR - NÉGATIF



Un chapeau généralement porté par des émotions inconfortables, une pensée critique et pessimiste invitant à observer ce qui est désagréable, les préoccupations, les peurs, les faiblesses, les problèmes, les limites et les risques.

Questions-cadres possibles
Qu'est-ce qui va mal ?
Qu'est-ce qui vous déplait ou vous inquiète ?
Quels sont les problèmes, les limites, les risques ?
Quelles sont nos faiblesses ?

CHAPEAU ROUGE - INTUITIF

Un chapeau généralement porté par différentes émotions, une pensée intuitive invitant à observer en soi, à partager des impressions, des ressentis, des sensations.

Questions-cadres possibles
Quelle est votre intuition à ce sujet ou pour la suite ?
Qu'est-ce que vous ressentez, ici et maintenant ?

CONCEPTION DE SÉQUENCE EN PLUSIEURS CHAPEAUX

La construction d'une séquence implique plusieurs éléments :

- Clarifier les objectifs et livrables de la séquence.
- Clarifier le temps disponible.
- Choisir les chapeaux et leur enchainement.
- Définir les temps attribués à chaque chapeau.
- Définir la distribution de la parole pour chaque chapeau.
- Définir des questions orientant les contributions pour chaque chapeau.
- Définir si des chapeaux nécessitent de la pondération.

L'ordre de passage des 6 chapeaux se définit en fonction de l'objectif de la rencontre. Il n'y a pas besoin d'avoir tous les chapeaux. Il est possible d'avoir plusieurs fois des chapeaux de mêmes couleurs à différents moments de la séquence. Bien qu'il existe de nombreuses séquences ayant démontré leur efficacité et leur efficience, il n'y a pas de recette unique à appliquer. La méthode invite à la créativité de celles et ceux qui le souhaitent.

Exemples d'utilisation des chapeaux et de mini séquences

- Un chapeau bleu en ouverture peut permettre de poser le cadre, de présenter le sujet de la rencontre, l'objectif visé, la durée et la séquence des chapeaux.
- Un chapeau bleu en clôture peut permettre de regrouper les idées, de synthétiser le résultat de la séquence, de définir un plan d'action, des prochains pas, de déléguer des tâches, et au final de favoriser l'engagement des participant·es pour la suite.
- Un chapeau blanc ou vert suivi d'un chapeau jaune et d'un chapeau noir peuvent permettre d'observer une situation ou des idées et de peser les pour et les contre.
- Un chapeau noir suivi d'un chapeau vert peut permettre d'identifier des problèmes et de potentielles solutions.

APPROCHE EFFECTUALE

Lors de l'enchainement d'un chapeau noir et d'un chapeau vert pour identifier des problèmes et de potentielles solutions, il peut être intéressant de s'inspirer de la logique effectuale. Plutôt que de nous focaliser sur la résolution des problèmes et de leurs causes, cette approche vise à s'intéresser aux effets que nous pourrions produire avec ce que nous savons et les personnes que nous connaissons. Il est possible d'explorer les effets positifs que nous souhaiterions produire directement lors du chapeau vert. Il est aussi possible d'insérer un chapeau jaune entre le chapeau noir et le chapeau vert pour prendre plus de temps à explorer les effets positifs que nous souhaiterions produire.

L'approche effectuale, développée par la chercheuse Saras Sarasvathy, s'oppose à la logique causale traditionnelle qui se concentre sur un objectif prédéfini et cherche les moyens pour l'atteindre. Au contraire, l'effectuation part des moyens disponibles (qui je suis, ce que je sais, qui je connais) pour imaginer les différents effets possibles. Cette démarche mise sur la créativité, l'expérimentation et l'adaptation pour faire émerger de nouvelles opportunités, plutôt que sur la planification et la prédiction. Dans le contexte des 6 chapeaux, suite au chapeau noir sur des problématiques, adopter une logique effectuale avec le chapeau jaune permet d'identifier les effets visés et avec le chapeau vert d'élargir le champ des actions envisagées, en s'appuyant sur les ressources et compétences déjà présentes dans le groupe.

Question-cadre possible
Quels effets positifs souhaitez-vous produire concernant ces problèmes ?

Exemple de question-cadre (orienté résolution de problème)
Quels sont les moyens que nous pouvons trouver pour résoudre le manque de motivation ?

Exemple de retournement et de questions-cadres (orienté effet)
Quel est l'inverse d'un manque de motivation ? De la motivation.
Pourquoi générer de la motivation ?
Quelles sont les conséquences de la motivation ?
Que pouvons-nous faire maintenant avec qui nous sommes, ce que nous savons et qui nous connaissons pour générer ces effets (de la motivation et ses conséquences) ?

CONSULTATION 6 CHAPEAUX

Exemple pour une séquence de bilan de fertilisation

PRÉSENCE ACTIVE

OBJECTIF : Célébrer ce qui a été fait et identifier des pistes d'amélioration

CHAPEAU	TEMPS	PAROLE	QUESTIONS	
BLANC Situation factuelle	5' - 15'	Parole libre	*Qu'est-ce qui, d'un point de vue factuel, a été réalisé, n'a pas été réalisé ?* *Quels sont des chiffres clés de ces derniers mois ?* *Quels sont les activités ou les projets déjà planifiés ?*	
JAUNE Célébrations porteuses	5' - 10'	Parole libre	*Quelles ont été les sources de satisfaction, les réussites, les fiertés individuelles ou collectives ?*	
NOIR Célébrations pesantes + pondération	10' - 20' 5'-10'	Parole libre	*Quelles ont été les sources d'inconfort, les difficultés, les obstacles ?*	*Coller vos gommettes sur les éléments que vous trouvez les plus significatifs*
VERT Pistes d'amélioration + pondération	15' - 30' 5' - 10'	Parole libre	*Qu'est-ce qui aurait permis de réduire, neutraliser, voire dépasser ces difficultés et qui permettrait de mieux y faire face, si elles se reproduisaient ?*	*Coller vos gommettes sur les éléments qui vous inspirent le plus*
BLEU Projet d'amélioration	1'	Rôle pilotage	*Je t'invite à t'engager à t'assurer de la mise en œuvre des pistes d'amélioration. Sachant que tu peux t'en occuper toi-même ou déléguer à une personne, à un autre rôle ou un à groupe d'amélioration.*	

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2025 · *Inspiré du Dragon Dreaming / John Croft · 6 chapeaux / Edward De Bono*

CONSULTATION 6 CHAPEAUX

Exemple pour une séquence d'orientation

PRÉSENCE ACTIVE

OBJECTIF : Définir les intentions communes pour les prochains mois

CHAPEAU	TEMPS	PAROLE	QUESTIONS	
BLANC Situation factuelle	5' - 15'	Parole libre	*Qu'est-ce qui, d'un point de vue factuel, a été réalisé, n'a pas été réalisé ?* *Quels sont des chiffres clés de ces derniers mois ?* *Quels sont les activités ou les projets déjà planifiés ?*	
VERT Souhaitables + pondération	15' - 30' 5' - 10'	Tour de parole	*Que pourrait-il se passer dans ce projet, pour que dans 3, 6 ou 12 mois, voire même dans 3, 5 ou 7 ans, tu puisses te dire : WAOW c'est vraiment génial, je suis super content·e d'avoir fait partie de ce projet et de cette équipe ?*	*Coller vos gommettes sur les éléments qui vous inspirent le plus*
JAUNE Forces porteuses	5' - 10'	Parole libre	*Qu'est-ce qui vous enthousiasme particulièrement dans ce qui se présente ?* *Quelles sont les opportunités et nos forces d'équipe pour le faire ?*	
NOIR Forces limitantes + pondération	10' - 20' 5' - 10'	Parole libre	*Qu'est-ce qui vous préoccupe dans ce qui se présente ?* *Quelles sont les menaces et nos faiblesses d'équipe pour le faire ?*	*Coller vos gommettes sur les éléments qui vous inquiètent le plus*
VERT Leviers + pondération	15' - 30' 5' - 10'	Parole libre	*Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour réduire les freins, les neutraliser, voire même pour les transformer en force ?* *Quels effets positifs souhaitez-vous produire concernant les freins identifiés ?* *Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour générer ces effets ?*	*Coller vos gommettes sur les éléments qui vous inspirent le plus*

CC-BY-SA PRÉSENCE ACTIVE 2025 · Inspiré du Dragon Dreaming / John Croft · 6 chapeaux / Edward De Bono

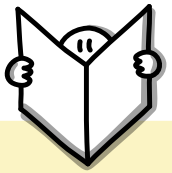
UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la consultation 6 chapeaux en Écocratie

La consultation 6 chapeaux est utilisée dans deux des processus courants de l'Écocratie. Le bilan de fertilisation de la réunion de célébration permet de faire une rétrospective en enchainant des chapeaux : blanc, jaune, noir et vert. La réunion d'orientation permet d'envisager une nouvelle perspective en enchainant des chapeaux : blanc, vert, jaune, noir et vert.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les 6 chapeaux permettent de penser collectivement avec 6 modes de pensée distincts et complémentaires.
- Ils évitent les biais de la « pensée spaghetti » où les différentes logiques se mélangent.
- Chaque chapeau a des questions spécifiques pour orienter les contributions.
- Il est possible d'utiliser des séquences de chapeaux pré-existantes ou de les construire sur mesure en fonction des objectifs visés.
- Une durée est définie pour chaque chapeau afin de rythmer les échanges.
- Différentes modalités de distribution de parole peuvent être utilisées.
- Certains chapeaux peuvent bénéficier de pondération à la gommette.



POUR ALLER PLUS LOIN

De Bono E. 2017. *Les six chapeaux de la réflexion : La méthode de référence mondiale*
Ciussi M, Sempels C, Vian D. 2018. *Tous innovateurs : 2 méthodes pour révéler des solutions invisibles dans le complexe*
Vian D, Tousart Q. 2023. *Effectual Impact : Partir de soi pour entreprendre de changer le monde à son échelle avec les méthodes effectuales*

ÉLECTION SANS CANDIDAT·E

Déléguer collectivement un rôle clé et légitimer une personne à le dynamiser

L'élection sans candidat·e propose une approche participative intéressante pour attribuer collectivement des rôles clés, comme le rôle facilitation, mémoire ou représentation d'un cercle. Il peut aussi être intéressant pour d'autres rôles sensibles, comme le rôle pilotage, le rôle source ou encore un rôle gérant les relations avec des institutions ou les médias.

L'élection sans candidat·e transforme le processus d'élection classique, pouvant être source de tension et de compétitions égotiques, en le retournant complètement et en supprimant la notion de candidature. Ce processus permet l'émergence naturelle des personnes les plus à même de se mettre au service du rôle. Il implique deux conditions préalables pour fonctionner correctement : une définition claire du rôle en termes de raison d'être, de missions attendues et de périmètre d'autorité, et une connaissance mutuelle suffisante entre les membres du groupe.

Le processus intègre une dimension célébrative par la reconnaissance qui est offerte aux personnes pressenties à l'élection. Il permet à chacun·e d'exprimer sa perception des qualités et compétences des autres. Il légitime la personne élue grâce à son approche transparente et argumentée. L'élection sans candidat·e favorise une forme d'auto-régulation au sein des équipes, les rôles sont confiés aux personnes pertinentes selon l'intelligence collective du groupe. Le processus commence par des étapes consultatives et se termine par une étape décisionnelle, basée sur le consentement pour protéger l'organisation d'éventuels torts.

PROCESSUS D'ÉLECTION SANS CANDIDAT·E

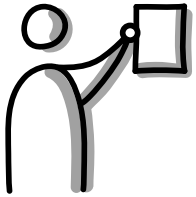
FORMAT TYPE

Ce processus se pratique en petite équipe de 2 à 12 personnes, généralement lors des réunions structurelles. Il est possible de l'utiliser avec des équipes plus grandes. En petite équipe, le processus peut prendre de 20 à 45 minutes. Avec des équipes plus grandes, il peut prendre de 30 minutes à 1 heure.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation du mandat
2. Questions de clarification
3. Critères de choix
4. Vote consultatif
5. Dépouillement argumenté
6. Report de voix
7. Proposition
8. Tour d'accord
9. Si besoin - Intégration des objections

Présentation du mandat - 1 à 5 minutes



Le processus commence par la présentation du mandat du rôle à élire : sa raison d'être, ses missions attendues, ses périmètres d'autorité. Si besoin, il est possible d'indiquer la durée du mandat.

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *Le rôle à élire est… sa raison d'être est… ses missions attendues sont… ses périmètres d'autorité sont…*
Si une durée de mandat a été prédéfinie : *La durée du mandat est de…*

Questions de clarification - 0 à 5 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien le mandat du rôle à élire. Il peut être intéressant de questionner le mandat avec autant de questions que besoin, la raison d'être du rôle, ses missions attendues, ses périmètres d'autorité, sa durée, etc. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre : *Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre le mandat du rôle à élire ?*
À la personne qui porte l'élection : *Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.*
À la personne qui a posé une question : *Est-ce que cela répond à ta question ?*
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée :
Quelle est ta question ?

Critères de choix - 3 à 5 minutes

Les participant·es sont invité·es à définir les qualités et compétences pertinentes pour dynamiser ce rôle. Cette étape est purement consultative, chacun·e peut exprimer son point de vue et entendre celui des autres sans avoir à se mettre d'accord. Les critères peuvent être contradictoires.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Quelles seraient les qualités et compétences pertinentes pour dynamiser ce rôle ? Cette étape est purement consultative.*

Vote consultatif - 3 à 5 minutes

Chaque personne est invitée à inscrire sur un bulletin de vote, son nom ainsi que le nom de la personne qu'elle trouve pertinente pour dynamiser ce rôle, sachant qu'il est possible de voter pour soi-même. Le vote est consultatif et n'est pas anonyme.

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *Je vous laisse inscrire votre nom et le nom de la personne que vous proposez pour dynamiser ce rôle en utilisant le format suivant : moi « votre nom » vote pour « le nom de votre candidat·e ». Vous pouvez voter pour vous-même. Ce vote est consultatif et n'est pas anonyme.*

Dépouillement argumenté - 5 à 10 minutes

Le rôle facilitation lit les bulletins un à un, en invitant la personne votante à argumenter son choix directement à la personne. Cette étape est une occasion de donner de la reconnaissance à la personne, de la célébrer. Il est courant que des personnes expriment les autres options qu'elles ont envisagées.

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *X a voté pour Y. X, je te laisse expliquer directement à Y les raisons pour lesquelles tu as voté pour lui·elle ou les raisons qui font que tu as voté pour toi-même.*

Report de voix - 1 à 5 minutes

Les participant·es sont invité·es à éventuellement reporter leur voix suite à ce qui a été exprimé, sachant qu'il est possible de reporter sa voix uniquement à des personnes qui en ont déjà. Les personnes qui choisissent de reporter leur voix à une autre personne sont invitées à argumenter leur choix.

Questions-cadres, affirmation
Aux participant·es, en parole libre : *Suite à l'écoute des différents arguments, est-ce qu'une personne souhaite reporter sa voix d'une personne à une autre, sachant qu'il est possible de reporter sa voix uniquement à des personnes qui en ont déjà ?*
Aux personnes reportant leur voix : *Je te laisse expliquer la raison de ton report de voix.*

Proposition - 1 à 2 minutes

Sur la base du vote consultatif et du report de voix, le rôle facilitation propose la personne ayant le plus de voix. En cas d'égalité, il départage les candidat·es en recourant à l'une des options suivantes :

- Proposer la personne s'étant elle-même proposée.
- Proposer la personne occupant actuellement le rôle.
- Proposer une personne en la sélectionnant au hasard.
- Revenir à l'étape précédente et demander aux participant·es ayant voté pour une personne autre de reporter leurs voix pour une des personnes ex æquo.

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *Je propose ...* (la personne ayant reçu le plus de voix. En cas d'égalité : la personne s'étant proposé elle-même, ou celle occupant actuellement le rôle, ou une personne au hasard ou retour à l'étape « report de voix »)

Tour d'accord - 1 à 5 minutes

L'élection sans candidat·e se termine par une étape de consentement ou chacun·e peut préciser si il·elle est d'accord d'attribuer ce rôle à cette personne ou non. Chaque personne le signifie en annonçant si elle est « pour », « pas contre » ou « contre ». Toutes les personnes non pressenties s'expriment en premier et la personne pressentie en dernier. Cela permet à la personne pressentie de percevoir la manière dont l'équipe considère sa candidature.

Il se peut que la personne pressentie ne se sente pas à l'aise de dynamiser le rôle et que le processus dans son ensemble lui permette d'oser le faire en se sentant légitimée et soutenue par l'équipe. Elle est tout à fait légitime à refuser le rôle. Si tel est le cas, le processus reprend avec une nouvelle proposition.

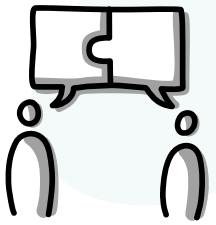
Questions-cadres, affirmation
Aux participant·es non pressenti·es à l'élection, en tour de parole : ***Est-ce que vous êtes pour, pas contre ou contre l'élection de cette personne pour ce rôle ?***
S'il n'y a pas d'objection, à la personne pressentie :
Est-ce que tu es d'accord de dynamiser ce rôle ?

Si elle accepte : Le rôle est attribué.
Si elle n'accepte pas : ***Qu'est-ce qui te permettrait d'accepter ?***
Si elle n'accepte définitivement pas : ***Le processus reprend à l'étape de la proposition.***

S'il y a des objections, le rôle facilitation peut proposer une autre personne à élire ou explorer chaque objection : ***Quelle raison vois-tu qui ferait qu'élire cette personne pour ce rôle nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?***

Est-ce que cela cause réellement du tort *(objection valide)* ***OU pouvons-nous prendre le risque d'essayer, sachant que nous pouvons y revenir à tout moment*** *(objection non valide)* ***?***

Si besoin - Intégration des objections - 5 à 15 minutes



Le « contre » d'un·e participant·e, une objection, n'est pas forcément une impasse à l'élection de la personne. Il se peut simplement qu'une clarification ou la négociation d'un ajustement permette de lever l'objection.

Lors de cette étape, le rôle facilitation peut permettre une discussion pour tenter de résoudre l'objection ou revenir à l'étape « Proposition » pour proposer l'élection d'une autre personne.

Pour lever l'objection, la recherche peut commencer en demandant à la personne objectrice de proposer une solution gagnant-gagnant avec la personne pressentie à l'élection. L'idée étant de faire émerger un ajustement permettant aux parties prenantes d'être satisfaites. La recherche peut aussi être élargie aux autres participant·es si cela s'avère nécessaire. Une fois qu'une modification satisfaisante est trouvée pour une objection, le processus continue avec les objections suivantes jusqu'à toutes les traiter. La proposition finale fait l'objet d'un nouveau tour d'accord pour vérifier qu'elle ne génère pas de nouvelles objections.

Les propositions peuvent être validées sans avoir à être parfaites, l'idée étant d'identifier une proposition suffisamment crédible pour être testé par les membres de l'équipe, quitte à y revenir plus tard pour élire une nouvelle personne.

Questions-cadres, affirmation
À la personne objectrice : ***Aurais-tu un ajustement qui permettrait d'élire X et de traiter le besoin en lien avec ton objection ?***
Si besoin, aux autres participant·es, en parole libre :
Qui aurait une proposition qui permettrait d'élire X tout en intégrant le besoin en lien avec cette objection ?
Suite à une proposition d'ajustement :
À la personne objectrice : ***Est-ce que cela lève ton objection ?***
À la personne pressentie : ***Est-ce que tu es d'accord de dynamiser ce rôle, avec cet ajustement ?***

VARIANTES

PROPOSITION D'ÉLECTION PAR LES PARTICIPANT·ES

Lors de l'étape de proposition, le rôle facilitation invite à élire une personne ayant encore des voix après l'étape de report de voix. Avant de proposer une personne, les participant·es sont invité·es à se mettre au service de l'organisation ou du cercle et à faire une proposition dans ce sens. Le vote précédent étant uniquement consultatif, il n'est pas nécessaire de proposer la personne ayant le plus de voix. Il peut être intéressant de proposer une autre personne, potentiellement moins qualifiée, pour lui permettre de monter en compétence.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole libre : ***Est-ce qu'une personne a une proposition de personne à élire, sachant que vous pouvez uniquement proposer une personne ayant encore des voix ? Avant de faire une proposition, je vous invite à vous mettre au service de l'organisation ou du cercle et à faire une proposition dans ce sens.***

S'il y a plusieurs objections lors du tour d'accord, sans les écouter, aux participant·es, en parole libre : Cette proposition génère plusieurs objections, est-ce qu'une personne a une autre proposition de personne à élire, parmi les personnes ayant encore des voix ?

ÉLECTION DE PLUSIEURS PERSONNES POUR UN MÊME RÔLE

Il est possible d'utiliser les processus pour élire plusieurs personnes pour un même rôle, par exemple pour élire 2 personnes pour le rôle facilitation : une personne en tant que pilote du rôle, et une personne en tant qu'aide ou en remplacement. Dans ce cas, lors de l'étape de proposition, le rôle facilitation identifie les deux premières personnes selon les critères de choix. Lors du tour d'accord, soit la proposition passe dans son ensemble, avec les différentes personnes pressenties, soit le processus reprend à l'étape précédente avec une nouvelle proposition.

ÉLECTION DE PLUSIEURS RÔLES EN MÊME TEMPS

Il est possible d'utiliser les processus pour élire plusieurs rôles en même temps, par exemple pour élire le rôle facilitation et le rôle mémoire.

Il est possible de présenter le mandat des différents rôles, puis de passer à une étape de clarification, que ce soit pour l'un ou l'autre rôle. La définition des critères de choix est faite pour le premier rôle, puis pour les suivants. Idem pour le vote consultatif, puis pour le report des voix. Les étapes de proposition, de tour d'accord et si besoin d'intégration des objections se font en série pour le premier rôle, puis pour les suivants.

ATTRIBUTION PAR AUTORITÉ AVEC ÉLECTION SANS CANDIDAT·E

Dans le contexte où le groupe n'a pas l'autorité pour attribuer un rôle, par exemple, le rôle pilotage d'un cercle, qui est normalement attribué par le rôle pilotage du cercle plus large, il est possible d'utiliser le processus de manière consultative.

Le processus se déroule normalement, jusqu'à l'étape de report de voix. Sur la base des critères de l'étape de proposition, le rôle facilitation teste une à une les 2 à 3 premières options de candidat·es.

Le test consiste à prendre une proposition et à faire comme si elle allait réellement être validée en suivant l'étape de tour d'accord et si besoin d'intégration des objections. Les noms des personnes pressenties sont notés sur une liste de 2 à 3 noms qui est ensuite fournie à la personne ayant l'autorité d'attribuer le rôle. L'idée générale étant que l'attribution se fasse à l'une des personnes pressenties par le groupe.

La personne la plus qualifiée
pour exercer le pouvoir
est souvent celle qui
hésite à l'assumer

Lao Tseu

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une élection sans candidat·e

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation du mandat », il affiche la description du rôle à élire.
2. Lors de l'étape « Définition des critères de choix », il prend note des qualités et compétences attendues.
3. Lors de l'étape « Dépouillement argumenté », il note le nom des personnes pressenties et le nombre de voix qu'elles reçoivent.
4. Lors de l'étape « Report de voix », il met à jour le nombre de voix par personnes pressenties au fur et à mesure des reports de voix.
5. Lors de l'étape « Proposition », il note le nom de la personne proposée.
6. Lors de l'étape « Tour d'accord », si l'attribution est validée, il met à jour le système d'information et de suivi.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

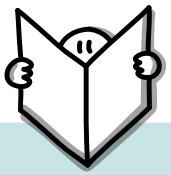
Utiliser l'élection sans candidat·e en Écocratie

L'élection sans candidat·e est un des processus courants de l'Écocratie.

Ce processus, relativement simple, permet d'attribuer les rôles structurels : Facilitation, Mémoire et Représentation. Il est possible de l'utiliser pour d'autres rôles en le précisant dans une règle. Il fait partie des quatre approches proposées pour attribuer les rôles, aux côtés de la délégation par autorité de rôle, et des processus optionnels d'auto-délégation par consentement ou de décision par jugement majoritaire.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'élection sans candidat·e permet de déléguer collectivement un rôle clé et de légitimer une personne à le dynamiser.
- Le processus permet de valoriser les qualités et compétences au sein du groupe.
- Dans un premier temps le vote est consultatif, permettant une évolution des positions suite aux arguments exprimés.
- La possibilité d'objection finale protège le groupe de choix pouvant causer du tort à l'organisation.



POUR ALLER PLUS LOIN

Constitution Holacracy 5.0 : Manuel de référence

AUTO-DÉLÉGATION AVEC CONSENTEMENT

Déléguer collectivement un rôle sur la base des élans volontaires

Comment valoriser le volontariat sans prendre de risques démesurés ?

L'auto-délégation avec consentement permet d'attribuer collectivement et rapidement les rôles en s'assurant que cela ne génère pas d'objection. Ce processus permet d'attribuer des rôles en se basant sur des élans de contribution volontaire. Il laisse la possibilité d'objecter lorsque l'attribution risque de causer du tort à l'organisation. Il est intéressant pour des équipes dynamiques prêtes à s'engager volontairement pour les rôles, les projets et les tâches de l'organisation.

L'orsqu'il est utilisé, le processus se pratique en réunion structurelle. Son utilisation est très simple et rapide. Si un rôle a besoin d'être attribué, le rôle facilitation demande aux participant·es si des personnes souhaitent ou peuvent mettre de l'énergie dans ce rôle.

PROCESSUS D'AUTO-DÉLÉGATION AVEC CONSENTEMENT

FORMAT TYPE

Ce processus se pratique généralement en petit groupe, de 2 à 12 personnes lors des réunions structurelles. Il est possible de l'utiliser avec des groupes plus grands. Le processus est souvent très rapide, de 3 à 5 minutes.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation de la demande
2. Questions de clarification
3. Identification de volontaire
4. Tour d'accord
5. Si besoin - Intégration des objections

Présentation de la demande - 1 à 5 minutes

Le processus commence par l'expression d'une demande d'attribution de rôle, éventuellement de ce qui l'amène. Le rôle pilotage ou un membre du cercle exprime son besoin d'attribuer un rôle en décrivant sa raison d'être, ses missions attendues, ses périmètres d'autorité, et éventuellement la durée de prise en charge souhaitable.

Questions-cadres
À la personne qui porte la demande d'attribution : ***Quel rôle souhaites-tu attribuer ?***
Si besoin : ***Quel est le contexte d'attribution du rôle ? Quelle est la description du rôle et la durée du mandat ?***

Questions de clarification - 0 à 5 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien la demande. Il peut être intéressant de questionner la demande avec autant de questions que besoin, ce qui la motive, la raison d'être du rôle, ses missions attendues, ses périmètres d'autorité, la durée de prise en charge souhaitable, etc. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre : ***Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre la demande ?***
À la personne qui porte la demande : ***Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.***
À la personne qui a posé la question : ***Est-ce que cela répond à ta question ?***
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée :
Quelle est ta question ?

Identification de volontaires - 1 à 5 minutes

Les personnes sont invitées à se proposer comme volontaire pour dynamiser ce rôle en précisant de quelle façon elles souhaitent s'impliquer : pilote, co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e ou ressource.

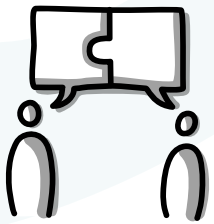
Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : ***Sachant que le rôle a besoin d'au moins 1 pilote et idéalement 2 personnes, qui souhaite ou peut mettre de l'énergie dans ce rôle et de quelle manière : pilote, co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e ou ressource ?***

Tour d'accord - 1 à 5 minutes

Le rôle facilitation vérifie rapidement que le choix de ces personnes et de leur manière de dynamiser le rôle ne génère pas d'objection. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ». Il est ainsi facile d'observer s'il y a plein consensus, consentement ou s'il y a des objections à prendre en compte.

Questions-cadres
Aux participant·es non volontaires, en tour de parole : ***Est-ce que vous êtes pour, pas contre ou contre l'attribution de ces personnes pour ce rôle ?***
S'il y a des objections, le rôle facilitation explore chaque objection :
Quelle raison vois-tu qui ferait qu'attribuer le rôle à cette ou ces personnes nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?
Est-ce que cela cause réellement du tort *(objection valide)* ***OU pouvons-nous prendre le risque d'essayer, sachant que nous pouvons y revenir à tout moment*** *(objection non valide)* ***?***

Si besoin - Intégration des objections - 5 à 15 minutes



Le « contre » d'un·e participant·e, une objection, n'est pas forcément une impasse à l'attribution du rôle. Il se peut simplement qu'une clarification ou la négociation d'un ajustement permette de lever l'objection.

Pour lever l'objection, la recherche peut commencer en demandant à la personne objectrice de proposer une solution gagnant-gagnant avec la ou les personnes volontaires. L'idée étant de faire émerger un ajustement permettant aux parties prenantes d'être satisfaites. La recherche peut aussi être élargie aux autres participant·es si cela s'avère nécessaire. Une fois qu'une modification satisfaisante est trouvée pour une objection, le processus continue avec les objections suivantes jusqu'à toutes les traiter. La proposition finale fait l'objet d'un nouveau tour d'accord pour vérifier qu'elle ne génère pas de nouvelles objections.

Les propositions peuvent être validées sans avoir à être parfaites, l'idée étant d'identifier une proposition suffisamment crédible pour être testé par les membres de l'équipe, quitte à y revenir plus tard pour attribuer le rôle à une nouvelle personne.

Questions-cadres
À la personne objectrice : ***Aurais-tu un ajustement qui permettrait d'attribuer le rôle à X et de traiter le besoin en lien avec ton objection ?***
Si besoin, aux autres participant·es, en parole libre :
Qui aurait une proposition qui permettrait d'attribuer le rôle à X tout en intégrant le besoin en lien avec cette objection ?
Suite à une proposition d'ajustement :
À la personne objectrice : ***Est-ce que cela lève ton objection ?***
À la ou les personnes volontaires : ***Est-ce que tu ou vous êtes toujours volontaires ?***

Le pouvoir, c'est avoir la force
et la possibilité d'aller
là où vous voulez aller,
d'être la personne que vous voulez être,
de faire ce que vous voulez faire.

Chris Johnstone

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une auto-délégation avec consentement

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation de la demande », il affiche la description du rôle à attribuer.
2. Lors de l'étape « Identification de volontaire », il note le nom des personnes volontaires en précisant le type d'implication : pilotage, participant·e, focus, apprenant·e, ressource.
3. Lors de l'étape « Tour d'accord », si l'attribution est validée, il met à jour le système d'information et de suivi.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser l'auto-délégation avec consentement en Écocratie

Malgré ses qualités, l'auto-délégation avec consentement n'est pas une des modalités par défaut de l'Écocratie, mais plutôt un processus complémentaire utilisable s'il fait sens pour le rôle pilotage d'un cercle, pour un cercle ou pour l'organisation dans son ensemble. Les deux modalités d'attribution de base étant : l'élection sans candidat·e pour les rôles structurels (facilitation, mémoire et représentation) et la délégation par autorité de rôle (source et pilotage).

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'auto-délégation avec consentement permet de déléguer collectivement et rapidement un rôle sur la base des élans volontaires.
- Cette approche favorise l'engagement des membres qui choisissent leurs implications.
- La possibilité d'objection finale protège le groupe de choix pouvant causer du tort à l'organisation.
- Le processus peut être utilisé comme alternative à la délégation par l'autorité de rôle ou à l'élection sans candidat·e.

DÉCISION PAR BOUCLES DE CONSENTEMENT

Rendre une décision collective la plus inspirante possible

Comment aller au-delà du simple consentement pour créer des décisions qui suscitent l'enthousiasme ? Comment transformer une proposition acceptable en une proposition inspirante ?

Le processus de décision par boucles de consentement est très proche du processus de décision par consentement, si ce n'est qu'il vise un objectif plus ambitieux, celui de rendre la décision collective la plus inspirante possible. Cela implique d'aller au-delà de la zone de tolérance commune où « personne n'est contre la décision » pour rechercher la zone de préférence commune où « les personnes sont le plus possible pour la décision » sachant que nous n'avons aucune garantie que cette zone existe.

Globalement, le processus consiste à faire des boucles de décision par consentement au sein d'une décision par consentement. Ce processus itératif permet d'approfondir et d'affiner progressivement une proposition initiale à travers plusieurs cycles d'amélioration. Chaque boucle de consentement permet d'intégrer de nouvelles perspectives et d'enrichir la décision, tout en maintenant le cadre protecteur du consentement. Le processus commence comme une décision par consentement standard : présentation de la proposition, question de clarification, tour d'avis et bonification, intégration des avis. À partir de là, le niveau d'adhésion est évalué, puis les participant·es ont la possibilité de faire des propositions d'améliorations. Chaque proposition d'amélioration est traitée comme une décision par consentement standard. Lorsqu'il n'y a plus aucune proposition d'amélioration, ou plus de temps disponible, le processus se termine par une dernière évaluation du niveau d'adhésion.

La décision par boucles de consentement est très intéressante lorsque les personnes souhaitent prendre la meilleure décision possible plutôt qu'une décision fonctionnellement acceptable. Elle est particulièrement pertinente pour des décisions ayant un impact très important sur l'organisation et ses membres, typiquement sur des éléments identitaires, comme le cadre intentionnel, des statuts juridiques ou des supports de communication très stratégiques. Pour que ce processus de décision soit pertinent, il implique une préparation approfondie en amont. Les meilleurs résultats d'une ou plusieurs consultations par résonance majoritaire peuvent permettre de préparer une proposition ayant des chances d'être pertinente pour les participant·es. De plus, ces résultats peuvent servir de point d'appui pour vérifier les bonifications et arguments des participant·es et éviter de produire une décision pire que la proposition initiale.

Comme pour toute décision portant sur un texte important, il est intéressant de fournir une contextualisation de la démarche et le texte de la proposition en amont de la décision pour que les participant·es puissent se préparer, noter leurs questions et leurs propositions.

La décision par boucles de consentement demande un investissement en temps plus important qu'une décision par consentement classique. Ce processus avancé requiert une bonne maîtrise de la décision par consentement, particulièrement de la part du rôle facilitation.

PROCESSUS DE DÉCISION PAR BOUCLES DE CONSENTEMENT

FORMAT TYPE

La décision par boucles de consentement se pratique généralement en petit groupe, de 2 à 12 personnes. Le processus peut prendre de 1 à 3 heures par séance.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation de la proposition
2. Questions de clarification
3. Tour d'avis et de bonification
4. Intégration des avis
5. Mesure d'adhésion
6. Propositions d'améliorations

Présentation de la proposition - 5 à 20 minutes

Comme pour la décision par consentement, le processus commence par la présentation de la proposition dans son ensemble.

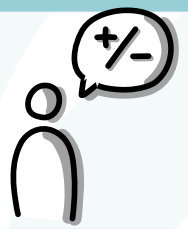
Question-cadre
À la personne proposeuse : ***Quelle est ta proposition ?***

Questions de clarification - 0 à 15 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien la proposition avant de donner leur avis et de se positionner. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participants, en parole libre : *Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?*

Tour d'avis et de bonification - 5 à 15 minutes



Les participant·es sont invité·es à partager leurs avis sur la proposition, sur ce qui leur plait, leur plait moins et surtout sur ce qui pourrait être amélioré pour la rendre plus inspirante.

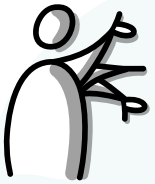
Questions-cadres
Aux autres participant·es, en tour de parole : *Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition, ce qui vous plait, ne vous plait pas, vos meilleures idées, ce qui serait idéal ?*

Intégration des avis - 1 à 10 minutes

Suite à l'écoute des différents avis, la personne proposeuse peut choisir de la maintenir telle quelle si elle sent que la proposition convient suffisamment aux participant·es ou de la modifier pour l'améliorer en intégrant les propositions de modification de vue lorsque ceux-ci sont inspirantes ou importantes. Elle a aussi la possibilité de la retirer pour revenir plus tard avec une proposition plus pertinente. Dans tous les cas, elle peut clarifier son choix.

Questions-cadres et affirmations
À la personne proposeuse : *Avec ce que tu as entendu, est-ce que tu souhaites maintenir, modifier ou retirer ta proposition ? Dans tous les cas, tu peux clarifier ton choix.*
Si besoin de modification : *Qu'est-ce que tu souhaites modifier ? C'est ta nouvelle proposition ?*

Mesure d'adhésion - 1 à 2 minutes



Les participant·es sont invité·es à se positionner sur leur niveau d'adhésion concernant la proposition. L'idée générale est de permettre à l'ensemble des personnes de percevoir si la proposition génère à minima un consentement voir un plein consensus. Pour se positionner, les personnes expriment leur niveau d'adhésion en utilisant les mentions suivantes : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante, non souhaitable. Suite à cette mesure d'adhésion, les participant·es sont invité·es à proposer des améliorations.

Questions-cadres
Aux participant·es, en tour de parole : *Comment qualifieriez-vous cette proposition : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante, non souhaitable ?*
Variante rapide : *Vous pouvez vous positionner par un geste avec le pouce vers le haut si vous la trouvez excellente, 2/3 vers le haut si vous la trouvez très bien, 1/3 vers le haut si vous la trouvez bien, vers le milieu si vous la trouvez passable, 1/2 vers le bas si vous la trouvez insuffisante, vers le bas si vous la trouvez non souhaitable.*
Aux participant·es, en parole libre : *Est-ce que quelqu'un a une proposition d'amélioration ?*

Propositions d'améliorations - 45 à 120 minutes

Chaque proposition est traitée une par une avec le processus de décision par consentement. Une mesure d'adhésion est faite après chaque proposition pour vérifier que le processus permet de progresser plutôt que de régresser. Lorsqu'il n'y a plus de nouvelle proposition ou plus de temps, le processus se termine par une dernière mesure d'adhésion.

Chaque proposition est traitée avec le processus de décision par consentement, en se focalisant uniquement sur la modification.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une décision par boucles de consentement

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes de la proposition et de ces propositions d'amélioration.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il récupère le texte de la proposition ainsi que les résultats des consultations préparatoires et, idéalement, il les fournit aux participant·es.
2. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation de la proposition », il affiche la proposition.
2. Lors de l'étape « Intégration des avis », si la personne proposeuse modifie sa proposition, il l'ajuste selon ses instructions.
3. Lors de l'étape « Mesure d'adhésion », il note les différents positionnements (excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, non souhaitable), annonce la mention majoritaire et les écarts entre les mentions les plus défavorables et les plus favorables. Lors de chaque mesure d'adhésion, il indique si le groupe progresse ou non.
4. Lors de l'étape « Propositions d'améliorations », il traite chaque proposition selon le processus de décision par consentement. Pour soutenir la progression, il est intéressant de conserver un historique des différentes versions du texte.
    a. Lors de l'étape « Présentation de la proposition », il prend note de la proposition d'amélioration et l'affiche, en veillant à ce que la prise de note corresponde précisément aux mots de la personne proposeuse.
    b. Lors de l'étape « Intégration des avis », si la personne proposeuse modifie sa proposition, il l'ajuste selon ses instructions.
    c. Lors de l'étape « Tour d'accord », si la proposition est validée, il met à jour la proposition.
    d. Lors de l'étape « Test des objections », si une objection est valide, il prend note du rôle impacté et du motif de l'objection selon les instructions de la personne objectrice.
    e. Lors de l'étape « Intégration des objections », si une personne objectrice et la personne proposeuse trouve à ajustement qui leur convient, il ajuste la proposition selon leurs instructions.

Questions-cadres
Que souhaites-tu que je note précisément ?
Est-ce que cela correspond à ce que tu as dit ?

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la décision par boucles de consentement en Écocratie

Malgré ses qualités, la décision par boucles de consentement n'est pas une des modalités par défaut de l'Écocratie, mais plutôt un processus complémentaire utilisable s'il fait sens. Ce processus avancé est réservé exclusivement à une décision ayant un impact identitaire majeur : typiquement le cadre intentionnel qui dirige l'organisation.

Son utilisation requiert systématiquement une préparation fine à travers une ou plusieurs consultations par résonance majoritaire. Ces consultations préalables permettent non seulement de préparer une proposition initiale pertinente, mais aussi de disposer d'une base de référence objective pour évaluer la progression des améliorations proposées.

En conjonction avec la consultation par résonance majoritaire qui prépare le terrain, la décision par boucles de consentement permet de transformer une proposition acceptable en une proposition inspirante.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La décision par boucles de consentement vise à rendre la décision la plus inspirante possible en allant au-delà du simple consentement.
- Elle nécessite une préparation approfondie en amont, typiquement grâce à une ou plusieurs consultations par résonance majoritaire.
- Elle est à réserver aux décisions identitaires et stratégiques de la plus haute importance, comme le cadre intentionnel.

DÉCISION COMPLEXE PAR CONSENTEMENT

Prendre une décision pertinente sur un sujet complexe

Ce processus est plus une base de réflexion qu'un processus à suivre à la lettre. Il vise à prendre des décisions complexes en décomposant le sujet en éléments plus simples et en mobilisant l'intelligence collective de manière structurée. Il cherche à réduire les erreurs de jugement dues aux bruits (variations indésirables) et aux biais cognitifs (erreurs systématiques). Il est particulièrement utile pour des décisions ayant un impact hautement stratégique pour l'organisation et ses membres.

La sagesse d'une décision se mesure autant à son processus qu'à son résultat.

Henry Mintzberg

Contrairement à la décision par consentement classique qui part d'une proposition initiale, ce processus commence par explorer collectivement la question-clé, les critères d'évaluation pertinents, avant d'explorer les options possibles. Il utilise plusieurs consultations par résonance majoritaire successives pour agréger les jugements individuels de manière nuancée, avant de conclure par une décision par consentement.

La première étape pour prendre une meilleure décision est de réaliser que nos intuitions peuvent nous tromper.

Philip Tetlock

PROCESSUS DE DÉCISION COMPLEXE PAR CONSENTEMENT

FORMAT TYPE

La décision complexe par consentement se pratique généralement en petit groupe, de 2 à 12 personnes. Le processus peut prendre de 1 à 4 heures en 1 à 3 réunions selon la complexité du sujet, le nombre de participant·es, le nombre d'options à évaluer et le niveau d'urgence. Il est important que le nombre de réunions et leur contenu soit clairement communiqué aux participant·es dès le début du processus.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Contexte de décision
2. Question clé
3. Critères d'évaluation
4. Options possibles
5. Collecte d'informations
6. Évaluations individuelles
7. Exploration des écarts
8. Réévaluations individuelles
9. Décision collective

Contexte de décision - 5 à 30 minutes

Le processus commence par la présentation du contexte de la décision à prendre. Cette étape permet de clarifier les enjeux, les impacts potentiels sur l'organisation et ses membres, ainsi que les éventuelles contraintes ou délais à respecter. Une bonne compréhension du contexte est importante pour guider l'exploration collective qui suivra.

Questions-cadres
À la personne qui porte la décision : ***Peux-tu nous présenter le contexte de cette décision à prendre, notamment les enjeux, les impacts potentiels et les éventuelles contraintes ou délais ?***
Aux participant·es, en parole libre : ***Avez-vous des questions pour bien comprendre le contexte de cette décision ?***

Question clé - 10 à 40 minutes

Après la présentation du contexte, les participant·es sont invité·es à explorer la question à laquelle la décision doit répondre. Cette étape utilise une consultation par résonance majoritaire ouverte (ou tout autre processus d'émergence-maturation-convergence) pour faire émerger des propositions de questions à nous poser pour guider la prise de décision. À l'issue de la consultation, la personne qui porte la décision choisit la question à retenir parmi les meilleurs résultats ou porte une proposition à valider en décision par consentement.

Questions-cadres
Aux participant·es : *Voici quelques questions pour alimenter la réflexion, en vue d'identifier la bonne question à nous poser pour guider la prise de décision.*
Clarification de l'objectif : *Quels résultats visons-nous à travers cette décision ? Qu'est-ce qui doit changer concrètement ? En quoi cette décision est-elle importante pour l'organisation ?*
Clarification du contexte : *Quels sont les éléments de contexte à prendre en compte ? Quelles sont les contraintes à intégrer ? Quelles parties prenantes seront impactées par la décision ?*
Questionnement de la question : *Est-ce que nous avons identifié le vrai sujet, la vraie question ou juste une question de surface ou un symptôme ?*
Aux participant·es, en parole libre : *Sur la base de ce que vous avez entendu, quelle serait selon vous la bonne question à nous poser pour guider cette prise de décision ?*
Les participant·es font des propositions et évaluent la pertinence des questions clés en consultation par résonance majoritaire ouverte.
À l'issue de la consultation, à la personne qui porte la décision :
Quelle question clé retiens-tu parmi les meilleurs résultats ? Souhaites-tu la valider en décision par consentement ?

Critères d'évaluation - 5 à 40 minutes

Avant d'explorer les options possibles, les participant·es sont invité·es à établir des critères indépendants qui permettront d'évaluer les options de manière objective et systématique. Cette étape utilise une consultation par résonance majoritaire ouverte (ou tout autre processus d'émergence-maturation-convergence) pour faire émerger les critères les plus pertinents pour guider la décision. Lors de cette étape, il est important de veiller à ce que les participant·es ne donnent pas leurs avis prématurément pour éviter de biaiser le processus. A l'issue de la consultation, la personne qui porte la décision choisit les 3 à 7 critères indépendants à retenir parmi les meilleurs résultats.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Quels critères significatifs et indépendants devrions-nous utiliser pour évaluer chacun·e de nos options ? Si vous le souhaitez, après un temps de réflexion personnel, vous pourrez vous appuyer sur la liste d'exemples (partager la liste d'exemples de critères).*
Les participant·es font des propositions et évaluent la pertinence des critères en consultation par résonance majoritaire ouverte.
À l'issue de la consultation, à la personne qui porte la décision : *Quels sont les 3 à 7 critères indépendants que tu retiens parmi les meilleurs résultats ? Souhaites-tu la valider en décision par consentement ?*
En cas de doute sur l'indépendance des critères, aux participant·es : *Est-ce que ces critères vous semblent vraiment indépendants les uns des autres ?*

Exemples de critères

1. Impact écologique
   - Contribution à la régénération des écosystèmes naturels.
   - Contribution à la résilience face aux changements climatiques.

2. Impact social
   - Contribution au bien-être des parties prenantes.
   - Contribution au développement des compétences/capacités.
   - Contribution à l'autonomie et à l'empowerment des membres.
   - Contribution au renforcement des liens communautaires.
   - Contribution à l'équité et à l'inclusion.

3. Impact organisationnel
   - Contribution à l'alignement avec les intentions communes.
   - Contribution à la viabilité économique.
   - Contribution à l'adaptabilité/agilité organisationnelle.
   - Contribution à la qualité des collaborations.
   - Simplicité de mise en œuvre.

4. Impact temporel
   - Potentiels bénéfices à court terme.
   - Potentiel de durabilité à moyen terme.
   - Contribution pour les générations futures.

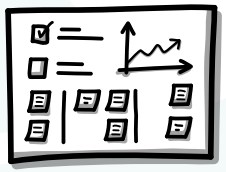
5. Impact systémique
   - Potentiels effets multiplicateurs positifs.
   - Potentiels de prévention des effets rebonds négatifs.
   - Potentiels de synergies avec d'autres initiatives.
   - Potentiels d'inspiration et de réplication.
   - Contribution à la transition systémique (espace sûr et juste du Donut).

Options possibles - 10 à 60 minutes

Après avoir défini les critères d'évaluation, les participant·es sont invité·es à identifier les différentes options possibles pour répondre à la question-clé. Cette étape vise à faire émerger un éventail le plus complet possible de possibilités.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Quelles options pourrions-nous envisager pour répondre à notre question ?*
Une fois les premières options partagées : *Y a-t-il d'autres possibilités auxquelles nous n'aurions pas pensé ? Des options plus créatives ou des combinaisons d'options ?*

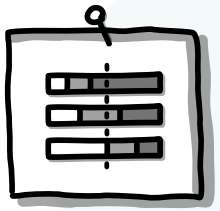
Collecte d'informations - 10 minutes à 5 jours



Une fois les critères et les options identifiés, les participant·es sont invité·es à identifier et à collecter les informations nécessaires pour pouvoir évaluer les options de manière pertinente. Cette étape vise à rassembler des données factuelles, statistiques et retours d'expérience permettant de s'appuyer sur des faits plutôt que sur des impressions.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Au regard de nos critères, de quelles informations aurions-nous besoin pour évaluer les options de manière pertinente ? Y a-t-il des références externes, des données statistiques ou des retours d'expérience qui pourraient nous être utiles ? Quelles informations pouvez-vous déjà partager avec le groupe ? Est-ce qu'il y a des questions ?*
Si des informations manque *mment pourrions-nous obtenir rapidement les informations manquantes ? Qui peut s'en occuper ? Dans combien de temps estimez-vous que nous puissions nous retrouver pour continuer le processus ?*

Évaluations individuelles - 10 à 30 minutes



Une fois les informations collectées, les participant·es sont invité·es à évaluer individuellement chaque option selon les critères retenus. Cette étape utilise une consultation par résonance majoritaire fermée (ou tout autre processus d'évaluation individuelle), permettant d'obtenir une évaluation nuancée pour chaque option, en limitant les influences mutuelles.

Questions-cadres
Aux participant·es : *En vous basant sur les informations que nous avons collectées, je vous invite à évaluer chacune des options selon nos critères. Pour chaque option, vous pouvez indiquer si le critère est : excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, non souhaitable.*
Les participant·es évaluent les options selon chaque critère en consultation par résonance majoritaire fermée.

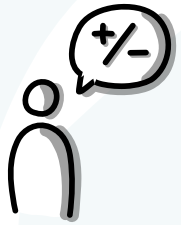
La qualité de nos décisions ne peut excéder la qualité de nos informations.

Daniel Kahneman

La vitesse d'une décision doit être proportionnelle à son irréversibilité.

Edgar Morin

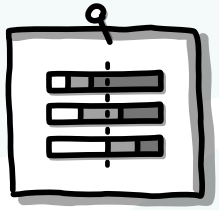
Exploration des écarts - 15 à 45 minutes



Une fois les évaluations individuelles agrégées, les participant·es sont invité·es à explorer les écarts significatifs d'évaluation de chaque option pour chaque critère. Cette étape permet de partager les arguments et raisonnements qui ont conduit à des évaluations différentes, enrichissant ainsi la compréhension collective des évaluations et des options.

Questions-cadres
Aux participant·es : *Voici les résultats des évaluations de chaque option pour chaque critère, avec leurs mentions majoritaires et leurs distributions. Pour l'option X critère Y, la mention majoritaire est … la mention la plus défavorable est … et la plus favorable est …*
Lors d'écart significatif : *Pour les personnes ayant voté de manière très défavorable ou très favorable, pouvez-vous partager les raisons qui vous ont conduit à ces évaluations ?*

Réévaluations individuelles - 10 à 30 minutes



Suite à l'exploration des écarts et au partage des arguments, les participant·es sont invité·es à réévaluer individuellement chaque option selon les mêmes critères. Cette deuxième consultation par résonance majoritaire fermée (ou le processus utilisé à l'étape d'évaluation individuelle) permet d'intégrer les nouveaux éléments de compréhension tout en maintenant l'indépendance des jugements.

Questions-cadres
Aux participant·es : *À la lumière des arguments partagés, je vous invite à réévaluer chacune des options selon nos critères. Pour chaque option, vous pouvez indiquer si le critère est : excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, non souhaitable.*
Les participant·es réévaluent les options selon chaque critère en consultation par résonance majoritaire fermée.

Décision collective - 10 à 40 minutes

La dernière étape du processus consiste à prendre la décision finale en s'appuyant sur l'ensemble des évaluations et des éléments partagés. Pour cela, nous utilisons le processus de décision par consentement à partir de la proposition de la personne qui porte la décision ou d'une proposition d'un·e participant·e.

Questions-cadres
À la personne qui porte la décision : *Sur la base des évaluations et des informations dont nous disposons, quelle est ta proposition ?*
Si besoin, aux participant·es, en parole libre : *Sur la base des évaluations et des informations dont nous disposons, qui a une proposition de décision ?*
La proposition est traitée en décision par consentement.

L'intelligence collective émerge quand nous créons les conditions pour que chacun puisse contribuer avec ses différences.

Jean-François Noubel

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une décision complexe par consentement

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le paramétrage des consultations par résonance majoritaire qui seront utilisées.
2. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Contexte de décision », il prend note du contexte, des enjeux et des contraintes.
2. Lors de l'étape « Question clé », il gère le scrutin en notant les propositions de questions sur lesquelles les participant·es peuvent voter, affiche les résultats, puis note la question clé retenue.
3. Lors de l'étape « Critères d'évaluation », il gère le scrutin en notant les critères proposés sur lesquels les participant·es peuvent voter, affiche les résultats, puis note les critères retenus.
4. Lors de l'étape « Options possibles », il liste toutes les options proposées, puis les intègre dans un scrutin avec les différents critères pour chaque option. Exemple : option 1 - critère 1, option 1 - critère 2, option 1 - critère 3, option 2 - critère 1, etc.
5. Lors de l'étape « Collecte d'informations », il centralise et organise les informations collectées et, si besoin, les affiche.
6. Lors de l'étape « Évaluations individuelles », il gère le scrutin et affiche les résultats.
7. Lors de l'étape « Réévaluations individuelles », il gère le scrutin et affiche les résultats.
8. Lors de l'étape « Décision collective », il suit les différentes étapes de la décision par consentement. Si besoin, il documente la décision dans le système d'information et de suivi.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

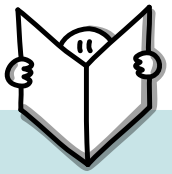
Utiliser la décision complexe par consentement en Écocratie

La décision complexe par consentement n'est pas une des modalités par défaut de l'Écocratie, mais plutôt un processus complémentaire utilisable lorsque nous voulons sécuriser le processus décisionnel au maximum en réduisant les risques de biais et de bruit. Ce processus avancé est réservé exclusivement aux décisions ayant un impact stratégique majeur.

Son utilisation requiert une bonne maitrise des processus de consultation par résonance majoritaire et de la décision par consentement, autant pour les participant·es que pour le rôle facilitation.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La décision complexe par consentement est particulièrement adapté à des décisions stratégiques majeures nécessitant une analyse approfondie.
- Le processus décompose les décisions stratégiques en éléments plus simples pour réduire les erreurs de jugement liées aux biais et au bruit.
- Il combine plusieurs consultations par résonance majoritaire successives avec une décision finale par consentement.
- L'identification de critères d'évaluation explicites permet d'objectiver les jugements et de structurer la réflexion collective.
- L'identification d'options suivi d'une collecte d'informations et de données factuelles aide à réduire la subjectivité des évaluations individuelles.
- La double évaluation (avant et après discussion des écarts) préserve l'indépendance des points de vue tout en renforçant la qualité des jugements.



POUR ALLER PLUS LOIN

Kahneman D, Sibony O, Sunstein C.R. 2023. *Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*

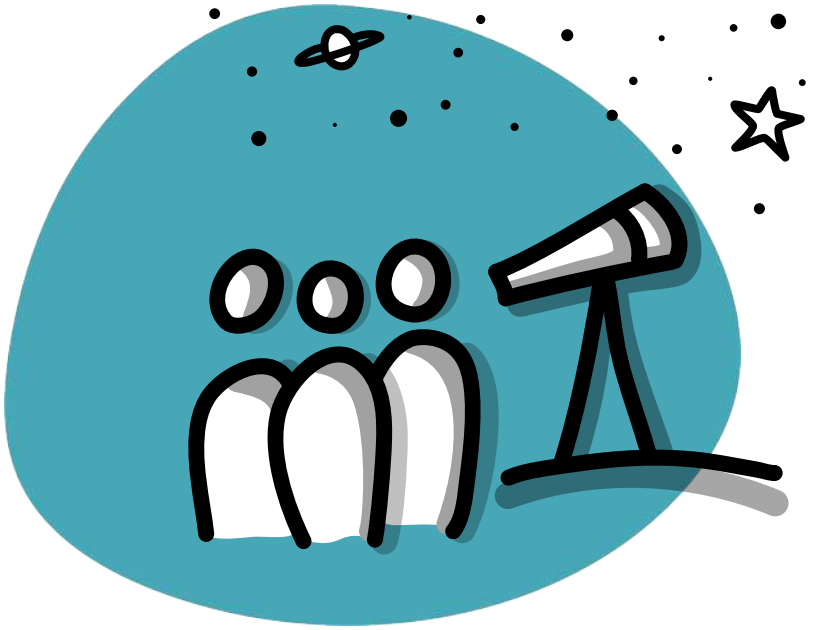
L'intelligence collective d'une équipe dépasse l'intelligence de ses membres
lorsque les équipes apprennent véritablement ensemble,
non seulement elles produisent des résultats extraordinaires
mais les individus qui les composent se développent plus rapidement
qu'ils ne l'auraient fait autrement.

Peter Senge

ÉCOCRATIE

RÊVE & ORIENTATION

Rêver & s'aligner *collectivement*



PRÉSENCE **ACTIVE**

ÉCOCRATIE
RÊVE & ORIENTATION

Nous aligner sur des intentions, des méthodes, des attitudes collaboratives et des priorités communes

Comment nos organisations peuvent-elles avancer vers des objectifs communs si elles ne savent pas où elles veulent aller ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne partagent pas des intentions communes claires et inspirantes ?
Comment pouvons-nous, dans la gestion collective du « NOUS », définir des intentions communes qui donnent du sens et nourrissent notre motivation ?

Ce chapitre explore comment définir collectivement des intentions et des priorités communes claires et inspirantes qui orientent toutes les décisions et activités de l'organisation.

Ensemble, par nos rêves partagés et nos priorités communes, nous pouvons contribuer à une gestion collective inspirante, efficiente, évolutive et agréable.

NOUS COLLABORATIF

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

RÉUNION D'ORIENTATION

S'aligner sur des intentions et priorités communes claires et inspirantes

Comment générer ou régénérer la motivation des membres ?
Que souhaitons-nous faire ensemble
et pour quoi souhaitons-nous le faire ?
Quelles sont nos intentions, nos valeurs
et principes, nos priorités communes ?

La réunion d'orientation fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes.

Connectée à l'énergie du rêve et à ce qui donne du sens aux activités, cette réunion nous invite à :

- Accueillir la situation présente.
- Prendre conscience de ce qui aspire à être, pour chaque personne « JE », pour le système « NOUS » et pour notre environnement naturel et social « TOUT ».
- Percevoir les aspirations des membres dans une perspective à 3 ,6 et 12 mois et à 3, 5 et 7 ans.
- Différencier les aspirations individuelles et collectives.
- Percevoir des forces et des opportunités, des faiblesses et des menaces ainsi que des leviers de réussites permettant de les prévenir.
- Nous aligner sur des intentions communes claires et inspirantes permettant de cadrer les décisions et actions, individuelles et collectives.
- Nous aligner sur des méthodes et attitudes collaboratives soutenant la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective.
- Nous aligner et focaliser les énergies sur des priorités collectives claires et pertinentes pour les prochains mois.

Le processus invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil des points de vue, à la réflexion individuelle et collective. Il nous connecte aux puissantes énergies des rêves, de nos idéaux, des futurs souhaitables, à ce qui donne du sens et nous motive. Des énergies servant de ressources pour les prochaines étapes de la gestion cyclique en 4 étapes. Il permet de percevoir les motivations personnelles de chacun·e, les résonances, les endroits où nous souhaitons la même chose, les motivations qui fédèrent les membres et celles qui sont personnelles. Ce processus permet de fédérer les membres, ce qui peut notamment être utile lorsqu'il y en a de nouveaux. En partageant les différentes intentions, l'intégration des rêves individuels de chacun·e permet de faire émerger un rêve collectif.

Au final, cette réunion permet de nous connecter à nos intentions communes et à nous assurer que celles-ci soient clairement soutenues par un cadre intentionnel, un cadre collaboratif et des priorités collectives.

Éléments structurants
Situation actuelle, aspirations individuelles et collectives, forces, freins, leviers de réussites.
Cadre intentionnel : missions, raison d'être, valeurs et principes, vision, ambitions, identité, rôles sociaux, modèle économique, modèle juridique.
Cadre collaboratif : méthodes de gouvernance et de gestion, réunions régulières, processus d'entrée, de sortie, de résolution constructive de conflit, d'exclusion, de soutien individuel, de soutien entre pairs, valeurs et principes collaboratifs, comportements souhaitables et non souhaitables.
Priorités collectives : cap à tenir, sous-objectifs précis et priorisés, heuristique de priorité relative.

Visez la lune,
car même si vous la manquez,
vous atterrirez parmi les étoiles.

Les Brown

PROCESSUS DE RÉUNION D'ORIENTATION

FORMAT TYPE

Ce processus de réunion se pratique généralement tous les 3, 6 ou 12 mois, typiquement tous les 6 mois. La réunion d'orientation se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. En petite équipe, le processus peut prendre de 2 à 3 heures, sans l'étape « Cadrage général » et 3 à 6 heures avec. Avec une équipe plus importante, il peut prendre de 6 heures à 2 jours.

Préparation

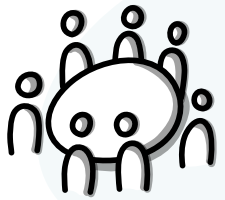
La durée de l'étape « cadrage général » pouvant être importante, cela implique de vérifier si le rôle source de l'organisation ou le rôle pilotage du cercle ont respectivement besoin de définir ou de redéfinir le cadre intentionnel ou le cadre collaboratif avant de la planifier cette réunion et sa durée. Si c'est le cas, il est important de préciser les éléments de ces deux cadres qui devront être abordés.

Questions-cadres
Au rôle source de l'organisation : ***Pour notre prochaine réunion d'orientation, auras-tu besoin que nous (re)définissions le cadre intentionnel, partiellement ou complètement ? Si oui, quels éléments devront être (re)définis : missions, raison d'être, valeurs et principes, temporalité, visées régénératives, vision, ambitions, identité, rôles sociaux, statut juridique, modèle économique ?***
Au rôle pilotage du cercle : ***Pour notre prochaine réunion d'orientation, auras-tu besoin que nous (re)définissions le cadre collaboratif, partiellement ou complètement ? Si oui, quels éléments devront être (re)définis : modèles de gouvernance et de gestion de projet, réunions régulières, utilisation ou non de processus d'entrée, de sortie, de résolution de conflit, d'exclusion, de soutien individuel, de soutien entre pairs, valeurs et principes collaboratifs, comportements souhaitables et non souhaitables.***

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture
2. Option - Observation des faits
3. Tours de rêves
4. Évaluation des forces
5. Évaluation des freins
6. Exploration des leviers
7. Option - Cadrage général
8. Option - Priorités collectives
9. Temps de clôture

Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de nous rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales de chacun·e.

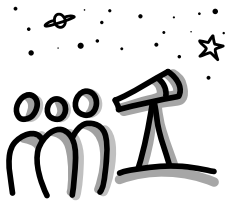
Question-cadre
À toutes les personnes, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Option - Observation des faits - 10 à 30 minutes

Les participant·es sont invité·es à évaluer les faits sur la base des réalisations, des non-réalisations, des chiffres clés et des projets planifiés.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Durant les derniers mois, qu'est-ce qui, d'un point de vue factuel, a été réalisé ou n'a pas été réalisé ?
Quels sont des chiffres clés ou les projets déjà planifiés pour une date précise ?

Tours de rêves - 20 à 60 minutes



Le rôle facilitation présente les consignes avant de poser une question générative. Chaque participant·e contribue en exprimant entre 0 et 2 rêves par tour de parole, en veillant à ce que la parole circule de manière fluide, par une expression synthétique et en passant son tour si besoin. L'invitation est de rester connecté·e principalement à une dimension temporelle de 3, 6 ou 12 mois, avec la possibilité de proposer des rêves à 3, 5 ou 7 ans.

Chacun·e est invité·e à soutenir l'accueil inconditionnel des rêves, il n'est pas possible de dire « non » aux rêves des autres. Si un des rêves partagés pose problème à une personne, elle est invitée à partager son propre rêve, potentiellement l'inverse de ce dernier. L'intégration de rêves paradoxaux peut générer des prises de conscience intéressantes, voire même de nouveaux rêves.

Chacun·e est responsable de s'assurer de bien comprendre les rêves des autres en posant des questions de clarification. Il est important que les questions de clarification ne se transforment pas en discussion ouverte. Une fois que la question générative est posée, les tours de parole peuvent commencer. Lorsque cette étape fonctionne à l'idéal, les personnes s'expriment en parlant de « nos intentions, de notre projet », plutôt que d'exprimer « mes envies, mon projet ». Les rêves exprimés en font émerger de nouveaux, parfois avec de belles synchronicités, « j'avais le même rêve, je voulais dire la même chose ».

La question, dite « générative », vise à interpeller les participant·es sur ce qui les inspire, sur ce qui les motive profondément. Elle invite à connecter nos élans profonds et à les projeter dans le futur. Les tours de rêves commencent par une question : ***Que pourrait-il se passer, pour que dans 3, 6 ou 12 mois, éventuellement dans 3, 5 ou 7 ans, vous puissiez dire : WAOW c'est vraiment génial, je suis super content·e d'avoir fait partie de ce projet et de cette équipe ?*** Idéalement, la parole devrait circuler assez rapidement. Le processus est déjà puissant avec deux à quatre tours. En même temps, si l'équipe a suffisamment de temps, il est intéressant de continuer le processus jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de propositions.

Pour finir cette étape, les participant·es sont invité·es à pondérer les propositions en faisant ressortir les rêves faisant une différence significative pour les membres de l'équipe. Pour cela, les personnes sont invitées à attribuer des gommettes d'une couleurs à leurs rêves favoris à moyen terme (3, 6 ou 12 mois) et des gommettes d'une autres couleurs à leurs rêves favoris à plus long terme (3, 5 ou 7 ans). En fonction du nombre de rêves par catégorie (moyen terme et long terme), elles ont entre 6 à 12 gommettes à distribuer : 6 à 12 d'une couleur pour le moyen terme et 6 à 12 d'une autre couleur pour le long terme. Elles peuvent placer toutes les gommettes sur le même rêve ou les répartir à leur convenance. Une fois que chacun·e a attribué ses gommettes, l'étape se termine par un rapide bilan des rêves collectifs les plus significatifs.

Affirmations et questions-cadres
Aux participante·s :
Les tours de rêves commenceront par une question générative : Que pourrait-il se passer, pour que dans 3, 6 ou 12 mois, éventuellement dans 3, 5 ou 7 ans, vous puissiez dire : WAOW c'est vraiment génial, je suis super content·e d'avoir fait partie de ce projet et de cette équipe ? Vous pourrez contribuer lors de votre tour de parole, en exprimant entre 0 et 2 rêves par tour, en veillant à ce que la parole circule de manière fluide, par une expression synthétique, si besoin en passant votre tour. Vous êtes invité·e à rester connecté principalement à une dimension temporelle de 3, 6 ou 12 mois, mais vous pouvez aussi proposer des rêves à 3, 5 ou 7 ans en le précisant. Vous êtes invité·e à soutenir l'accueil inconditionnel des rêves, il n'est pas possible de dire « non » aux rêves des autres.

Si un des rêves partagés vous pose problème, vous pouvez partager votre propre rêve, potentiellement l'inverse de celui-ci. Si besoin, vous pouvez poser des questions de clarification en veillant à ce qu'elles ne se transforment pas en discussion ouverte.
Est-ce que vous avez des questions sur les consignes avant que nous commencions ?

Aux participant·es, en tours de parole :
Que pourrait-il se passer, pour que dans 3, 6 ou 12 mois, voire même dans 3, 5 ou 7 ans, vous puissiez dire : WAOW c'est vraiment génial, je suis super content·e d'avoir fait partie de ce projet et de cette équipe ?

Temps de pondération - 5 à 10 minutes

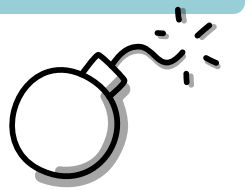
Affirmations-cadres
Je vous invite à placer vos gommettes sur les rêves qui vous inspirent le plus, avec les gommettes de couleur X pour le moyen terme et les gommettes de couleur Y pour le long terme. Vous pouvez mettre toutes vos gommettes sur le même rêve ou les répartir à votre convenance. Je vous invite à positionner vos gommettes en évitant de regarder celles des autres.
Les rêves à moyen terme ayant reçu le plus de gommettes sont…
Les rêves à long terme ayant reçu le plus de gommettes sont…

Évaluation des forces - 10 à 30 minutes

Les participant·es sont invité·es à partager sur ce qui les enthousiasme dans ce qui se présente, les opportunités, les forces de l'équipe pour réaliser les rêves.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Qu'est-ce qui vous enthousiasme particulièrement dans ce qui se présente ?
Quelles sont les opportunités et nos forces d'équipe pour le faire ?

Évaluation des freins - 10 à 30 minutes



Les participant·es sont invité·es à partager sur ce qui les inquiète, ce qui les préoccupe dans ce qui se présente, les menaces, les faiblesses de l'équipe.

Pour finir cette étape, les participant·es sont invité·es à pondérer les freins en faisant ressortir ceux qui inquiètent le plus les membres de l'équipe. Pour cela, les personnes sont invitées à attribuer des gommettes aux freins qui les inquiètent le plus. En fonction du nombre de freins, elles ont entre 6 à 12 gommettes à repartir. Elles peuvent placer toutes les gommettes sur le même frein ou les

répartir à leur convenance. Une fois que chacun·e a attribué ses gommettes, l'étape se termine par un rapide bilan des freins collectifs les plus significatifs.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Qu'est-ce qui vous préoccupe dans ce qui se présente ?
Quelles sont les menaces, nos faiblesses d'équipe pour le faire ?

Temps de pondération - 5 à 10 minutes

Affirmation-cadre
Je vous invite à placer vos gommettes sur les freins qui vous inquiètent le plus. Vous pouvez mettre toutes vos gommettes sur le même frein ou les répartir à votre convenance.
Les freins qui semblent les plus significatifs sont…

Exploration des leviers - 15 à 60 minutes

Les participant·es sont invité·es à différencier et à accueillir ce qui ne peut pas être changé et à changer ce qui peut l'être en identifiant des stratégies d'action permettant de réduire l'impact des freins, de les neutraliser, voire de les transformer en force pour la réussite des projets. Cette étape permet de renforcer la faisabilité du projet. L'identification de leviers de réussites peut passer par un retournement effectual intermédiaire. Pour cela, les personnes sont invitées à annoncer des effets souhaitables inverses de ceux des freins identifiés.

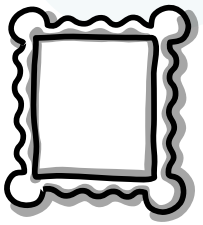
Pour finir cette étape, les participant·es sont invité·es à pondérer les leviers en faisant ressortir les leviers faisant une différence significative pour les membres de l'équipe. Pour cela, les personnes sont invitées à attribuer des gommettes à leurs leviers favoris. En fonction du nombre de leviers, elles ont entre 6 et 12 gommettes à répartir. Elles peuvent placer toutes les gommettes sur le même levier ou les répartir à leur convenance. Une fois que chacun·e a attribué ses gommettes, l'étape se termine par un rapide bilan des leviers de réussites les plus significatifs.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour réduire les freins, les neutraliser, voire même pour les transformer en force ?
Quels effets positifs souhaitez-vous produire concernant les freins identifiés ?
Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour générer ces effets ?

Temps de pondération - 5 à 10 minutes

Affirmation-cadre
Je vous invite à placer vos gommettes sur les leviers qui vous semblent les plus intéressants. Vous pouvez mettre toutes vos gommettes sur le même levier ou les répartir à votre convenance.
Les leviers de réussite ayant reçus le plus de gommettes sont…

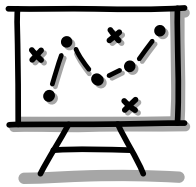
Option - Cadrage général - 1 à 3 heures



Si le rôle source de l'organisation en a besoin, cette étape, visant à clarifier le cadre intentionnel, est traitée avec le processus d'écriture collective.

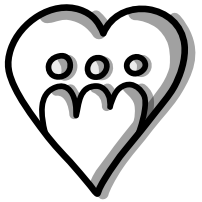
Si le rôle pilotage du cercle en a besoin, cette étape, visant à clarifier les méthodes et attitudes collaboratives, est traitée avec le processus de définition du cadre collaboratif.

Option - Priorités collectives - 40 à 90 minutes



Cette étape, visant à clarifier les priorités collectives, est traitée avec le processus de définition des priorités collectives.

Temps de clôture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'inconforts ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, le processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

Questions-cadres
À toutes les personnes, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

VARIANTE

CONNEXION AU CADRE INTENTIONNEL

Pour les organisations ayant déjà un cadre intentionnel, il peut être intéressant de prendre un temps de centrage et d'écoute du cadre intentionnel avant le tour d'ouverture pour observer comment cela nous fait vibrer, ou non.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une réunion d'orientation

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes et si besoin, la gestion du logiciel de jugement majoritaire.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il vérifie si le rôle source de l'organisation ou le rôle pilotage du cercle ont respectivement besoins de redéfinir le cadre intentionnel ou le cadre collaboratif avant de la planifier cette réunion et sa durée. Si c'est le cas, il vérifie avec précision les éléments de ces deux cadres qui devront être redéfinis.
2. Si besoin, il crée et paramètre les scrutins sur le logiciel, en indiquant la description, la question et les propositions initiales s'il y en a.
3. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape optionnelle « Observation des faits », il prend synthétiquement note des informations factuelles.
2. Lors de l'étape « Tours de rêves », il prend synthétiquement note des rêves en commençant par les initiales de la personne l'ayant partagée et distribue les gommettes lors de la pondération.
3. Lors de l'étape « Évaluation des forces », il prend synthétiquement note des forces.
4. Lors de l'étape « Évaluation des freins », il prend synthétiquement note des freins et distribue les gommettes lors de la pondération.
5. Lors de l'étape « Exploration des leviers », il prend synthétiquement note des leviers de réussites en permettant de les relier aux freins et distribue les gommettes lors de la pondération.
6. Il prend des photos des productions collectives et les mets à disposition des membres.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la réunion d'orientation en Écocratie

La réunion d'orientation fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes. Elle est utilisée à minima par le cercle le plus grand gérant les activités opérationnelles d'une organisation ou d'une équipe. Elle peut être utilisée par chaque cercle ou rôle qui le désire.

Pour de petits ajustements, le cadre intentionnel peut être amélioré en réunion collaborative, sur la base de propositions de membres du cercle, avec validation en décision par consentement.

Pour de petits ajustements, le cadre collaboratif peut être amélioré en réunion structurelle sur la base de propositions de membres du cercle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La réunion d'orientation est une des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en 4 étapes, elle permet de s'aligner sur des intentions et priorités communes claires et inspirantes.
- L'accueil des rêves et aspirations de chacun·e permet de faire émerger des intentions communes fédératrices.
- La pondération des rêves, freins et leviers permet de faire émerger les éléments les plus significatifs pour l'équipe.
- Le processus aboutit à des éléments structurants concrets : un cadre intentionnel, un cadre collaboratif et des priorités collectives.

ÉCRITURE COLLECTIVE

Écrire ensemble des textes importants et inspirants

Comment écrire ensemble des textes
sans que cela ne prenne trop de temps ?
Comment s'assurer que ces textes participent
à fédérer les membres ?

Ce processus d'écriture collective permet d'écrire ensemble des textes ayant des enjeux collectifs importants : intentions collectives, valeurs et principes, attitudes collaboratives attendues, formulation marketing, etc. Il offre un cadre permettant d'explorer et de formaliser un texte, en partageant des propositions personnelles, en les questionnant et en identifiant les formulations et les mots les plus inspirants pour l'ensemble des participant·es. Chacun·e peut exprimer ses propositions et écouter celles des autres, poser des questions, donner son avis avec 6 mentions de vote, percevoir les préférences et les rejets du système-nous sur les différentes propositions. Il permet au groupe de converger progressivement vers un texte commun clair et inspirant. Même si ce processus d'écriture demande du temps, le texte en résultant est généralement à la hauteur des attentes.

PROCESSUS D'ÉCRITURE COLLECTIVE

FORMAT TYPE

L'écriture collective peut se pratiquer avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. En petite équipe, le processus peut prendre de 1 à 2 heures.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Présentation des textes à écrire
2. Questions de clarification
3. Écriture individuelle
4. Présentation des propositions
5. Questions de clarification
6. Vote consultatif
7. Évaluation des résultats
8. Proposition finalisée
9. Validation collective

PRÉPARATION DU CANEVAS D'ÉCRITURE

Il est important de préparer le canevas d'écriture à l'avance, quitte à consulter les participant·es à ce sujet si nécessaire. Le canevas d'écriture permet de définir les textes à écrire, leurs noms, ainsi que l'ordre d'écriture des textes.

CANEVAS D'ÉCRITURE DU CADRE INTENTIONNEL

Le cadre intentionnel de l'organisation, et les textes qu'il contient, est lié à plusieurs enjeux collectifs importants : il formalise les intentions communes, ces dernières devraient être inspirantes pour les membres et leur donner envie de les servir activement, il est placé à la direction de l'organisation et sert de référentiel pour toutes les décisions et actions, tant individuelles que collectives. Le cadre intentionnel correspond au potentiel créateur le plus profond que l'organisation est appelée à exprimer dans le monde, compte tenu de l'ensemble des contraintes auxquels celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose.

CADRE INTENTIONNEL MINIMAL

Missions
Quelles sont nos propositions de valeur principales ?
Que faisons-nous concrètement, pour qui ou avec qui, et pour quelle valeur ajoutée ?
Quelles sont nos propositions de produits ou de services principaux ?

Raison d'être
Pourquoi, pour qui et pour quoi faisons-nous ce que nous faisons ?
Quel effet cherchons-nous à produire en faisant ce que nous faisons ?
Quelle est notre motivation principale à réaliser notre ou nos missions ?

Compléments optionnels recommandés

Valeurs et principes
Quelles sont nos valeurs et leurs principes de mise en pratique ?
Qui ou quoi est vraiment important pour nous ?
Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs vers l'action ?

Temporalité
Est-ce qu'une temporalité particulière est importante pour nous, si oui, laquelle ?

Visées régénératives
Quel impact positif souhaitons-nous apporter aux systèmes naturels et sociaux ?
Quels résultats souhaitons-nous atteindre, dans quel délai ?
Souhaitons-nous formaliser nos visées régénératives dans notre raison d'être, dans nos valeurs et principes, dans notre vision ou dans nos ambitions ?

Compléments optionnels

Vision
Quel monde idéal souhaitons-nous ?
Pourquoi, pour qui ou pour quoi souhaitons-nous ce monde ?

Ambition
Quelles sont nos ambitions concrètes et mesurables ?
Quelles sont nos ambitions qualitatives ou quantitatives ?
Quels résultats voulons-nous atteindre ?
Dans quelle temporalité souhaitons-nous obtenir ces résultats ?

Rôles sociaux
À quel rôle nous identifions-nous pour réaliser notre ou nos missions ?
Quels sont nos métiers pour proposer nos produits ou services ?

Identité
À qui nous identifions-nous en tant que membres de l'organisation ?
Symboliquement cette identité est comme quoi ?

Statut juridique
Est-ce qu'un statut juridique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?

Modèle économique
Est-ce qu'un modèle économique particulier est important pour nous et si oui, lequel ?

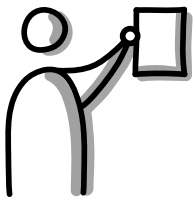
CANEVAS D'ÉCRITURE DES ÉLÉMENTS RELATIONNELS DU CADRE COLLABORATIF

Les éléments relationnels du cadre collaboratif de l'organisation ou d'un cercle, et les textes qu'il contient sont liés à plusieurs enjeux collectifs importants : il formalise des attitudes collaboratives attendues, il vise à soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective pour pouvoir collaborer de manière efficiente et agréable.

Valeurs et principes collaboratifs
Quels sont nos valeurs et principes pour collaborer avec efficience dans une ambiance agréable ?
Qu'est-ce qui est vraiment important pour nous en termes de collaboration ?
Quelle manière d'agir nous permet de traduire nos valeurs collaboratives vers l'action ?

Comportements soutenants et limitants
Quels comportements sont à favoriser ou à éviter ?
Quels comportements sont indispensables ou inacceptables ?
Quelles protections me permettraient de me sentir en sécurité au sein de l'équipe ?
Quelles permissions me permettraient de me sentir libre au sein de l'équipe ?
Quelles conséquences préconisons-nous en cas de manquement à des comportements indispensables ou inacceptables ?

Présentation des textes à écrire - 1 à 10 minutes



Le processus commence par la présentation du texte à écrire, de son contexte d'utilisation, du canevas d'écriture ainsi que l'ordre d'écriture des textes. Le canevas d'écriture structure les différents types de textes à écrire avec leurs noms et les questions-cadres qui permettront aux participant·es de faire des propositions.

Questions-cadres
Au rôle responsable du texte à écrire : *Quels sont les différents textes à écrire, leur nom et les questions qui permettront à chacun·e de faire des propositions ?*
Dans quel ordre allons-nous aborder ces différents textes ?

Questions de clarification - 0 à 10 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent le contexte d'utilisation du texte, le canevas d'écriture, ainsi que l'ordre d'écriture des textes. Les participant·es peuvent poser autant de questions que besoin, ce qui motive cette écriture, ce que certains mots du canevas d'écriture signifient, etc.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre le contexte d'utilisation du texte, le canevas d'écriture, l'ordre d'écriture des textes ?*
Au rôle responsable du texte à écrire : *Peux-tu répondre à cette question ?*
À la personne qui a posé la question : *Est-ce que cela répond à ta question ?*

Écriture individuelle - 5 à 10 minutes

Les participant·es sont invité·es à écrire, en silence, une ou plusieurs propositions courtes pour le texte demandé. Pour permettre par la suite de faire un triage fin des propositions, il est important que chaque proposition traite une seule idée. Si des personnes ont plusieurs idées, elles sont invitées à écrire plusieurs propositions différentes (voir exemple ci-dessous dans les questions-cadres).

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *Nous allons écrire le texte X. Je vous invite à écrire une ou plusieurs propositions courtes pour ce texte. Je vous demande d'éviter de faire des propositions mélangeant plusieurs notions différentes. Privilégiez des propositions simples portant sur une seule notion importante.*
Par exemple, plutôt que de proposer 1 phrase contenant 3 concepts, « nous proposons des formations, de l'hébergement et des séances thérapeutiques en groupe », faire 3 propositions « nous proposons des formations », « nous proposons de l'hébergement », « nous proposons des séances thérapeutiques en groupe ».

Présentation des propositions - 5 à 20 minutes

Les participant·es sont invités à présenter leurs propositions pour le texte demandé. Suite à l'écoute des premières propositions, les participant·es peuvent faire de nouvelles propositions, cela peut notamment être utile pour tester des variantes de propositions en ajoutant, modifiant ou supprimant un ou plusieurs mots.

Questions-cadres
Aux participant·es, en tour de parole : *Quelles sont tes propositions pour X ?*
Aux participant·es, en parole libre : *Avez-vous de nouvelles propositions suite à celles que vous avez entendues ?*

Questions de clarification - 0 à 20 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent les propositions. Pour que le processus génère de la sagesse collective, il est important de permettre à chacun·e de comprendre les textes proposés.

Les questions de clarifications se font généralement à la fin de la récolte des premières propositions pour le texte demandé. Elles peuvent aussi être traitées en continu après chaque proposition. Il peut arriver que les questions de clarification amènent des reformulations des propositions originales ou de nouvelles propositions.

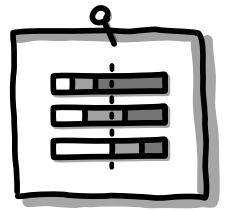
Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre les propositions ?*

Vote consultatif - 2 à 10 minutes

Les participant·es sont invité·es à évaluer les différentes propositions de textes en leur donnant une des mentions : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante et non souhaitable.

Questions-cadres
Aux participant·es : *Je vous invite maintenant à vous positionner sur chacune des propositions. Vous pouvez indiquer pour chacune d'entre elles, si la proposition vous semble : excellente, très bien, bien, passable, insuffisante ou non souhaitable. Je vous invite à mettre du contraste dans vos réponses.*

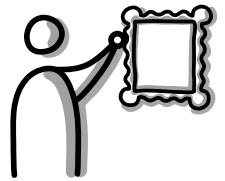
Évaluation des résultats - 2 à 10 minutes



Une fois que chacun·e s'est positionné, les résultats sont évalués avec les participant·es. C'est l'occasion d'identifier les options mises en avant ou écartées par la consultation. S'il y a d'autres textes à écrire, le processus reprend à l'étape d'écriture individuelle avec le contenu suivant.

Affirmations et questions-cadres
Aux participant·es : *Voici les options ayant obtenu le plus d'adhésion avec en premier..., en deuxième..., etc.*
Au rôle responsable du texte à écrire : *A ce stade, quelles propositions es-tu tenté de garder pour ce texte ?*
S'il y a d'autres textes à écrire, reprendre à l'étape d'écriture individuelle avec le nouveau texte.

Proposition finalisée - 2 à 30 minutes



À moins qu'il puisse le faire en direct, le rôle responsable du texte à écrire s'engage à préparer une proposition de texte finalisé pour une date précise. Le texte devra se baser sur les meilleurs résultats en respectant au mieux les formulations et les mots utilisés, en les intégrant et les synthétisant au mieux.

Questions-cadres
Au rôle responsable du texte à écrire : *Tu es en charge de porter la proposition de texte finalisé, sachant que celle-ci doit se baser sur les meilleurs résultats en respectant au mieux les formulations et les mots utilisés, en les intégrant et les synthétisant au mieux.*
As-tu directement un texte à proposer ou préfères-tu t'engager à préparer une proposition pour une date ultérieure ?
Pour quelle date peux-tu t'engager à revenir avec une proposition ?

Validation collective - 15 à 30 minutes

Sauf si la validation collective se fait directement le même jour que le reste du processus, le rôle responsable du texte à écrire fournit la proposition de texte finalisé aux participant·es en amont de la réunion collaborative dédiée à cette validation. Le texte finalisé est validé en décision par consentement.

En fonction de l'expérience des participant·es avec la décision par consentement et du temps disponible et de l'importance du texte à écrire, il peut être intéressant d'utiliser la décision par boucles de consentement, afin de bonifier le texte de manière itérative pour le rendre le plus inspirant possible.

VARIANTES

PRÉ-CADRAGE PAR LA PERSONNE SOURCE

Lors de la création d'une équipe, il peut être intéressant de demander à la personne source de préparer une première base de cadre intentionnel et de cadre collaboratif et de la présenter aux participant·es au début du processus.

ÉVALUATION DES ÉLÉMENTS DES CADRES ACTUELS

Dans le cas de la réécriture du cadre intentionnel ou du cadre collaboratif, à l'étape des propositions, il est intéressant de tester les textes existants en les intégrant parmi les propositions. Il se peut que le processus de vote consultatif mette en lumière que les textes existants restent encore les plus inspirants.

ÉCRITURE GLOBALE DU CADRE INTENTIONNEL

Plutôt que de traiter les différents éléments à écrire les uns après les autres, il est possible de les traiter tous en parallèle. Les participant·es commencent par prendre un temps d'écriture individuelle pour écrire directement l'ensemble des différents éléments, puis toutes les propositions sont partagées et questionnées, puis évaluées par un vote consultatif.

PARTAGE GÉNÉRATIF POUR LE CADRE INTENTIONNEL

Avant l'étape d'écriture individuelle, il peut être intéressant de prendre un temps de centrage, puis de partager les 3 à 5 mots, l'image et le geste qui émergent spontanément en nous relativement au sujet du texte à écrire. Les participant·es sont invité·es à reproduire le geste des autres personnes en observant ce que cela leur fait ressentir intérieurement. Cette pratique peut être particulièrement intéressante pour l'écriture du cadre intentionnel.

Questions-cadres
Quels sont les 3 à 5 mots, l'image et le geste qui vous viennent spontanément relativement au sujet du texte à écrire ?

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de l'écriture collective

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il crée et paramètre les scrutins sur le logiciel.
2. Il renseigne la description et les questions cadres.
3. En cas de réécriture, il intègre les textes actuels.
4. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Présentation des textes à écrire », il affiche le canevas d'écriture.
2. Lors de l'étape « Écriture individuelle », il affiche la description du texte à écrire et les questions cadres.
3. Lors de l'étape « Présentation des propositions », », il prend note des propositions.
4. Lors de l'étape « Questions de clarification », il prend éventuellement note des précisions, si cela a du sens pour les participant·es, en veillant à ce que la prise de note corresponde précisément à ce qui a été répondu.
5. Lors de l'étape « Vote consultatif », il démarre le scrutin et fournit un lien de vote aux participant·es : QR code, lien internet, code de vote, etc.
6. Lors de l'étape « Évaluation des résultats », il clôt le scrutin et affiche les résultats.
7. Lors de l'étape « Validation collective », si la proposition est validée, il met à jour le système d'information et de suivi.
8. Il fait des captures d'écrans des différents résultats des votes et les met à disposition des membres.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser l'écriture collective en Écocratie

L'écriture collective est utilisée lors d'une réunion d'orientation ou lors d'une réunion collaborative, soit pour écrire ou réécrire le cadre intentionnel ou les éléments relationnels du cadre collaboratif.

Pour de petits ajustements, le cadre intentionnel peut être amélioré en réunion collaborative sur la base de propositions de membres du cercle, avec validation en décision par consentement.

Pour de petits ajustements, le cadre collaboratif peut être amélioré en réunion structurelle sur la base de propositions de membres du cercle.

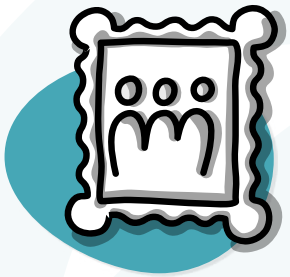
POINTS CLÉS À RETENIR

- L'écriture collective permet d'écrire ensemble des textes importants (cadre intentionnel, cadre collaboratif, etc.) en intégrant les perspectives de chacun·e.
- Le processus combine des temps individuels et des temps collectifs, favorisant l'émergence et la convergence progressive de formulations claires et inspirantes pour l'équipe.
- La décomposition des idées en propositions simples et distinctes permet un triage fin et une évaluation précise des différentes formulations.
- L'utilisation de la consultation par résonance majoritaire permet d'identifier les formulations faisant le plus sens pour l'équipe tout en respectant la diversité des points de vue.
- La validation finale en décision par consentement ou par boucles de consentement assure que le texte final soit véritablement porté par l'ensemble des membres de l'organisation.

DÉFINITION DU CADRE COLLABORATIF

Définir un cadre collaboratif favorisant les relations de confiance et l'intelligence collective

Comment définir ensemble un cadre collaboratif soutenant sans que cela ne prenne trop de temps ?
Comment s'assurer qu'il participe à fédérer l'équipe ?



Ce processus permet de créer un premier cadre collaboratif pour l'ensemble de l'organisation ou pour un cercle. Il est lié à plusieurs enjeux collectifs importants, il vise à soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective. Il formalise des méthodes et attitudes collaboratives soutenantes pour pouvoir collaborer de manière efficiente et agréable. Certains éléments peuvent être définis dans une perspective à long terme, d'autres sur des périodes d'essai.

PROCESSUS DE DÉFINITION DU CADRE COLLABORATIF

FORMAT TYPE

La définition du cadre collaboratif peut se pratiquer avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. En petite équipe et sur de petits projets, le processus peut prendre de 1 à 3 heures. Sur des projets plus importants, il peut prendre de 3 à 5 heures.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Méthodes collaboratives
2. Processus internes
3. Réunions régulières
4. Éléments relationnels

Méthodes collaboratives - 5 à 20 minutes

Les participant·es sont invité·es à se positionner sur des propositions de méthodes de gouvernance et de gestion de projet. Cette étape est traitée avec le processus de consultation par résonance majoritaire ouverte à l'aide de la liste proposée. Suite à la consultation, le rôle pilotage annonce sa décision.

Propositions de base liées à l'utilisation d'une constitution

- Utiliser ou tester Écocratie comme modèle de gouvernance.
- Utiliser ou tester Holacracy comme modèle de gouvernance.
- S'engager formellement en signant une constitution.

Propositions de base liées à l'utilisation de l'Écocratie

- Diriger l'organisation par nos intentions communes : cadre intentionnel.
- Définir des méthodes et attitudes collaboratives soutenantes : cadre collaboratif.
- Utiliser la gestion cyclique en 4 étapes.
- Utiliser la gestion dynamique par besoin.
- Partager l'information de manière explicite et transparente.
- Utiliser la réunion d'orientation.
  (définir nos intentions et nos priorités pour les prochains mois)
- Utiliser des priorités collectives.
- Utiliser une structure organisationnelle flexible en règles cercles et rôles avec des responsabilités et autorités claires.
- Utiliser la réunion structurelle.
  (ajuster la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles)
- Utiliser la réunion opérationnelle.
  (se synchroniser sur les activités et débloquer les tâches)
- Utiliser la réunion de célébration.
  (prendre du recul, faire le bilan, donner de la reconnaissance, s'améliorer)
- Utiliser des cycles courts de gestion en sprints agiles.

Question-cadre
Suite à la consultation, au rôle pilotage : ***Suite à cette consultation, quelles méthodes collaboratives choisis-tu ?***

Réunions régulières - 5 à 20 minutes

Les participant·es sont invité·es à se positionner sur des propositions de type de réunion, de régularité et de durée. Les propositions de base sont à ajuster en fonctions des réponses obtenues à l'étape précédente. Cette étape est traitée avec le processus de consultation par résonance majoritaire ouverte à l'aide de la liste proposée. Suite à la consultation, le rôle pilotage annonce sa décision.

Propositions de base liées à l'utilisation de l'Écocratie

- Utiliser des réunions de célébration
  Tous les 3, 6 ou 12 mois ?
  Pendant 2, 3 ou 4 heures ?
  (prendre du recul, faire le bilan, donner de la reconnaissance, s'améliorer)
- Utiliser des réunions d'orientation
  Tous les 3, 6 ou 12 mois ?
  Pendant 2, 3 ou 4 heures ?
  (définir nos intentions et nos priorités pour les prochains mois)
- Utiliser des réunions structurelles
  Tous les 15 jours, 1 ou 2 mois
  Pendant 30 minutes, 1 ou 2 heures ?
  (ajuster la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles)
- Utiliser des réunions opérationnelles
  Toutes les semaines, 2 semaines ou tous les mois
  Pendant 45 minutes, 1h ou 2 heures ?
  (se synchroniser sur les activités et débloquer les tâches)
- Utiliser des séquences de sprint agile
  Toutes les 1,2,3 ou 4 semaines ?
  (gérer nos activités par des cycles de gestion courts et des réunions de mêlée quotidiennes)

Question-cadre
Au rôle pilotage : ***Suite à cette consultation, quelles réunions régulières choisis-tu ?***

Processus internes - 5 à 20 minutes

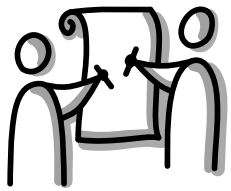
Les participant·es sont invité·es à se positionner sur des propositions de processus internes. Cette étape est traitée avec le processus de consultation par résonance majoritaire ouverte à l'aide de la liste proposée. Suite à la consultation, le rôle pilotage porte une proposition à valider en décision par consentement.

Propositions de base liées à l'utilisation de l'Écocratie

- Définir et utiliser un processus d'entrée.
- Définir et utiliser un processus de sortie.
- Définir et utiliser un processus de résolution de conflit.
- Définir et utiliser un processus d'exclusion.
- Proposer des séances de soutien entre pairs : co-développement ou partage de pratique.
- Proposer des séances de soutien individuel : roue de la vie, GROW, matrice ACT *(uniquement si un de vos membres est formé)*.

Question-cadre
Au rôle pilotage : ***Suite à cette consultation, quels processus internes proposes-tu de mettre en place ?***
Cette proposition est validée avec le processus de décision par consentement.

Éléments relationnels - 1 à 2 heures



Cette étape, visant à écrire ensemble les éléments relationnels du cadre collaboratif, est traitée avec le processus d'écriture collective sur la base du canevas d'écriture des éléments relationnels du cadre collaboratif.

Les participant·es sont invité·es à prendre un temps individuel pour écrire, en silence, une ou plusieurs propositions courtes de valeurs et principes collaboratifs et des comportements indispensables, à favoriser, à éviter, inacceptables ainsi que sur les conséquences en cas de non-respect des comportements indispensables ou inacceptables. Pour permettre par la suite un triage fin des propositions, il est important que chacune d'entre elles ne traite que d'une seule idée. Si des personnes ont plusieurs idées, elles sont invitées à écrire plusieurs propositions différentes. Suite à une réflexion individuelle, les participant·es peuvent prendre connaissance des propositions de base pour alimenter leur réflexion.

Propositions de base liées à l'utilisation de l'Écocratie

État d'esprit apprenant

- À favoriser - Cultiver un état d'esprit gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant possible
- À favoriser - Cultiver un état d'esprit apprenant et évolutif
- À favoriser - Solliciter, offrir et accepter les feedbacks constructifs, même critiques
- À favoriser - Proposer activement des changements pour résoudre les besoins-tensions
- À favoriser - Tendre à déjouer les biais cognitifs
- À favoriser - Cultiver les attitudes du triangle vertueux

Présence

- À favoriser - Cultiver une présence ouverte et attentive (état COACH) : à soi, aux autres, à l'équipe, au système
- À favoriser - Spontanément ou sur demande, exprimer son état de centrage
- À favoriser - Observer, prendre de la hauteur, dédramatiser
- À favoriser - Méta-observer : ses perceptions, la communication, l'organisation collective, le système

Responsabilité

- Indispensable - Définir et prioriser ses tâches de manière autonome
- Indispensable - Traiter les besoins-tensions liées à ses rôles
- À favoriser - S'engager à être responsable en choisissant ses comportements
- À favoriser - Accepter que parfois ce soit difficile, que nous soyons touché·es dans nos blessures, que nous soyons en réaction
- À favoriser - Honorer ses engagements (faire les choses que nous nous sommes engagés à faire)
- À favoriser - Respecter les décisions collectives
- À favoriser - Respecter les cadres, les règles et les périmètres d'autorité définis
- À favoriser - Respecter les accords relationnels établis
- À favoriser - Répondre rapidement aux demandes des autres rôles (traitement, priorisation)
- À favoriser - Participer activement aux réunions
- À favoriser - Prendre soin du temps collectif et respecter les horaires
- À éviter - Réagir de manière automatique et impulsive
- À éviter - Rester passif face aux problèmes, se plaindre sans rien faire pour changer la situation

Soutien et confiance mutuelle

- À favoriser - Solliciter, offrir et accepter du soutien ou de l'aide
- À favoriser - Faire de son mieux pour accueillir, soutenir et apaiser l'autre
- À favoriser - Accepter les différences et chercher les synergies
- À favoriser - Tendre à faire confiance à soi et aux autres, a priori
- À favoriser - Accueillir les difficultés (bienvenue… ; cela doit avoir du sens…)

Communication assertive

- À favoriser - Cultiver une communication assertive et propre
- À favoriser - S'exprimer de manière authentique, concise, claire
- À favoriser - Se centrer sur le sujet abordé
- À favoriser - Respecter les prises de paroles
- À favoriser - Écouter attentivement et rester ouvert·e au point de vue des autres
- À favoriser - Proposer ou demander une contribution
- À favoriser - Faire de notre mieux pour nourrir les besoins et demandes de l'autre
- À favoriser - Accepter que l'autre ne puisse pas répondre à nos besoins ou demandes
- À favoriser - Cultiver les réflexes de questionner, reformuler et valider la compréhension mutuelle (faits et conséquences objectives, enjeux subjectifs : intentions, émotions, besoins)
- À favoriser - Assumer son point de vue subjectif
- À favoriser - Se positionner, s'affirmer de manière assertive : partager son avis, ses préférences, ses limites
- À favoriser - Vérifier la disponibilité de l'autre
- À favoriser - En cas de situations tendues, tendre à résoudre la situation constructivement (accepter que nous puissions être en désaccord, pratiquer une résolution constructive des conflits, exprimer de bonnes intentions.
- À favoriser - Utiliser les 3 reconnaissances : reconnaître la bonne intention (pour soi) ; reconnaître la légitimité du point de vue de l'autre ; reconnaître les contributions et maladresses)
- À éviter - Faire des PIC et des propos dévalorisant les autres : prêts d'intentions, interprétations et jugements de valeurs, contraintes
- À éviter - Faire des DOG, distorsion, omission, généralisation
- À éviter - Prendre les choses personnellement, faire des suppositions

Partage et transparence

- Indispensable - Sur demande, partager les informations utiles pour l'équipe : projets, prochaines actions, priorités, décisions, obstacles…
- À favoriser - Partager spontanément les informations utiles
- À favoriser - Partager les prises de décisions stratégiques
- À favoriser - Distribuer les autorités opérationnelles
- À favoriser - Partager les bénéfices des résultats
- Inacceptable - Cacher des informations importantes pour les autres

VARIANTE

PRÉ-CADRAGE PAR LA PERSONNE SOURCE OU LE RÔLE PILOTAGE

Lors de la création d'une équipe, il peut être intéressant de demander à la personne source ou au rôle pilotage de préparer une première base de cadre collaboratif et de la présenter aux participant·es au début du processus.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de la définition du cadre collaboratif

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il crée et paramètre les scrutins sur le logiciel.
2. Il renseigne la description, les questions cadres et intègre les propositions de bases.
3. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors des étape « Méthodes collaboratives », « Réunions régulières », « Processus internes », « Éléments relationnels », il affiche le scrutin et les propositions initiales, prend note des nouvelles propositions, démarre le scrutin, fournit un lien de vote aux participant·es (QR code, lien internet, code de vote, etc.), clôt le scrutin et affiche les résultats.
2. Lors des étapes « Processus internes » et « Éléments relationnels », si les propositions sont validées, il met à jour le système d'information et de suivi.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la définition du cadre collaboratif intentionnel en Écocratie

La définition du cadre collaboratif est utilisée lors d'une réunion d'orientation ou lors d'une réunion collaborative, soit pour écrire ou réécrire le cadre collaboratif.

Pour de petits ajustements, le cadre collaboratif peut être amélioré en réunion structurelle sur la base de propositions des membres du cercle.

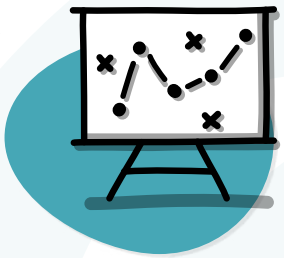
POINTS CLÉS À RETENIR

- Le cadre collaboratif vise à soutenir la sécurité psychologique, les relations de confiance et l'intelligence collective au sein de l'organisation ou au sein d'un cercle.
- La dimension organisationnelle définit les méthodes de gouvernance, les types de réunions régulières et les processus internes.
- La dimension relationnelle précise les valeurs et principes collaboratifs ainsi que les comportements souhaitables et non souhaitables.
- L'utilisation combinée de la consultation par résonance majoritaire permet de créer un cadre véritablement adapté aux élans et besoins de l'équipe.

DÉFINITION DES PRIORITÉS COLLECTIVES

S'aligner sur les priorités collectives pour les prochains mois

Comment réussir ensemble à réaliser nos projets les plus importants sans nous disperser ou nous surcharger ? Comment définir des objectifs et des priorités communes ?



Ce processus permet de s'aligner sur des priorités collectives pour les prochains mois. Il vise à traduire des pistes d'améliorations, des rêves et des leviers de réussites en une série de tâches concrètes et priorisées permettant de focaliser les énergies des membres sur une série restreinte de prochaines tâches prioritaires.

La séquence de priorités collectives peut être vue comme le storyboard d'un film ou comme un rétroplanning. Les tâches peuvent s'enchainer selon une logique causale, une tâche en permettant une autre, ou simplement comme un choix de priorité, une tâche étant jugée plus prioritaire qu'une autre. Il est possible de compléter cette séquence avec une intention générale servant de cap à tenir ou avec une ou plusieurs priorités dynamiques de type « privilégier X sur Y », X et Y étant 2 notions importantes et souhaitables.

Exemple
« Privilégier de formaliser nos propositions standards » sur « Développer de nouvelles propositions ».

Vous devez penser à de grandes choses lorsque vous en faites de petites, pour que toutes les petites choses aillent dans la bonne direction.

Alvin Toffler

2 TYPES DE PRIORITÉS COLLECTIVES

Différencier et utiliser 2 types de priorités collectives

PRIORITÉS COLLECTIVES GÉNÉRALES VALABLES POUR TOUTE L'ORGANISATION

Il est intéressant de définir des priorités collectives servant de base à toute l'organisation. Ces priorités servent de référence commune valable pour toutes les personnes. Des priorités collectives générales sont souvent suffisantes pour de petites équipes de moins de 12 personnes.

PRIORITÉS COLLECTIVES SPÉCIFIQUES VALABLES POUR UNE ÉQUIPE OU UN CERCLE

Si besoin, chaque équipe ou chaque cercle peut définir ses propres priorités collectives. Celles-ci complètent les priorités collectives générales et précisent des priorités valables uniquement pour cette équipe ou ce cercle.

ÉQUILIBRE INTERNE-EXTERNE

Lors de la définition de priorités collectives, il est intéressant d'observer si les différentes priorités sont plus orientées sur l'équipe ou sur l'environnement, s'il y a un équilibre entre les tâches d'organisation interne et les tâches avec des parties prenantes externes. Même si un projet en création est plus souvent orienté vers l'interne pour définir son identité et son fonctionnement, les projets les plus pérennes équilibrent généralement les deux dimensions, internes et externes.

FOCALISATION DE L'ÉNERGIE COLLECTIVE

Par la suite, lors du suivi opérationnel, les priorités collectives servent de référentiel commun pour définir les projets et tâches dont nous devrions soutenir collectivement la réalisation en priorité. Cela permet de définir et de structurer les tâches à aborder lors des rencontres collectives afin d'éviter la dispersion, ce qui n'empêche en rien l'avancement des tâches moins prioritaires.

PROCESSUS DE DE DÉFINITION DES PRIORITÉS COLLECTIVES

FORMAT TYPE

Ce processus se pratique généralement tous les 3, 6 ou 12 mois lors de la réunion d'orientation. Il se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. En petite équipe, le processus peut prendre de 40 à 90 minutes.

ÉTAPES DU PROCESSUS

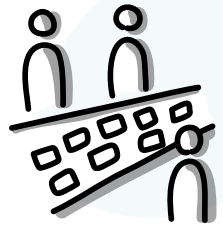
1. Priorisation individuelle
2. Positionnement des priorités
3. Ajustement des priorités
4. Évaluation des manques
5. Option - Évaluation des points de vigilance
6. Validation collective
7. Option - Célébration depuis le futur

Priorisation individuelle - 5 à 10 minutes

Les participant·es sont invité·es à identifier et à prioriser les 4 à 8 tâches clés qui leur semblent les plus importantes pour la réussite du projet durant les prochains mois. Il est intéressant de se baser sur les informations ayant été partagées lors de processus précédents : pistes d'amélioration de la réunion de célébration, rêves et leviers de réussite de la réunion d'orientation. Les tâches sont écrites sur des feuilles (A5) en décrivant les résultats concrets qu'elles produisent, par exemple « écrire les statuts juridiques » s'écrit « les statuts juridiques sont écrits ».

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *En vous basant sur les rêves, les leviers de réussite et les pistes d'améliorations, je vous invite à identifier et à prioriser les 4 à 8 tâches qui vous semblent les plus importantes pour les prochains mois. Je vous invite à rédiger ces tâches comme si elles étaient déjà réalisées, avec une seule tâche par feuille. Ces tâches doivent pouvoir être terminées.*

Positionnement des priorités - 10 à 20 minutes

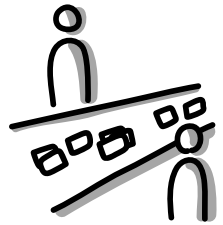


Les participant·es sont invité·es, un·e à un·e, à positionner leurs tâches priorisées sur une ligne du temps en partant du présent vers le futur. La première personne positionne ses tâches sur la ligne du temps en les répartissant sur tout l'espace disponible. Les personnes suivantes positionnent leurs tâches avant, en même temps ou après les tâches précédemment positionnées par les autres participant·es quitte à les déplacer vers l'avant ou vers l'arrière.

Lorsque des tâches d'une même étape sont similaires ou fortement en lien, les feuilles sont accolées. Aucune tâche ne peut être à côté d'une autre, mais uniquement les unes après les autres de manière à former une séquence progressive. Le rôle pilotage est invité à passer en dernier.

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *Chacun·e votre tour, venez positionner vos tâches sur la ligne du temps. La première personne positionne ses tâches sur la ligne du temps en les répartissant sur tout l'espace disponible. Les personnes suivantes peuvent positionner leurs tâches avant ou après les tâches précédemment positionnées, quitte à les déplacer. Lorsque des tâches ont similaires ou fortement en lien, les feuilles sont accolées. Les tâches doivent être les unes après les autres de manière à former une séquence progressive.*
Au rôle pilotage : *Je t'invite à passer en dernier.*

Ajustement des priorités - 10 à 30 minutes



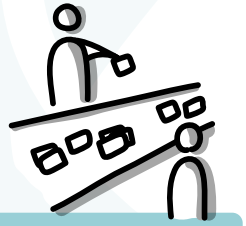
Cette étape consiste à ajuster les priorités en regroupant certaines tâches à un niveau de concept englobant et en structurant les tâches interdépendantes selon un cheminement logique. Le rôle pilotage du cercle est invité à ajuster les priorités collectives en se faisant aider par 1 à 2 personnes de l'équipe.

Il est intéressant que les personnes participant à l'ajustement soient suffisamment représentatives de la diversité de l'équipe, des personnes couramment impliquées dans les prises de décisions les plus stratégiques et des personnes concrètement impliquées sur le terrain. Il est préférable qu'elles aient l'esprit de synthèse et soient à l'aise pour structurer logiquement une séquence de priorités, « faire ceci est plus urgent que cela » ou « cette tâche permet de faire cette tâche ensuite ». Le rôle pilotage du cercle est invité à vérifier que l'ordre des tâches lui semble crédible, à ajuster l'ordre des tâches lorsque ce n'est pas le cas, quitte à

demander l'avis des personnes qui les ont placées. Il est intéressant que les tâches accolées ou que les tâches de même type qui s'enchainent soient regroupées en une seule pile sur laquelle est déposé une nouvelle feuille avec la description d'une tâche plus générale qui les intègrent toutes. La séquence de priorités collectives n'a pas besoin d'être parfaite, mais simplement crédible.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *J'ai besoin de 1 à 2 personnes volontaires ayant l'esprit de synthèse pour soutenir le rôle pilotage à ajuster la séquence de priorités.*
Au rôle pilotage du cercle : *Je t'invite à ajuster la séquence de priorités pour la rendre suffisamment crédible sans chercher à la rendre parfaite. Vous pouvez regrouper certaines tâches à un niveau de concept englobant en une seule pile et écrire sur une feuille une tâche plus générale qui les intègre et la déposer dessus. Vous pouvez vérifier si l'ordre des tâches vous semble crédible, ajuster l'ordre lorsque ce n'est pas le cas, quitte à demander aux personnes qui les ont placées, pourquoi elles l'ont fait et ce qu'elles pensent de l'éventuel déplacement.*

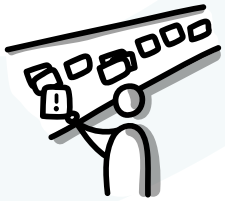
Évaluation des manques - 5 à 10 minutes



Les participant·es sont invité·es à vérifier qu'aucune tâche importante n'a été oubliée dans les priorités collectives, en se basant sur les différentes productions précédentes. S'il manque des tâches importantes, elles sont ajoutées par les personnes ayant contribué à l'étape précédente.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : *Si nous faisons toutes ces tâches, est-ce que nos rêves sont complètement réalisés ? Est-ce qu'il vous semble qu'il manque des tâches ayant une importance majeure ? Si oui, lesquelles et où devraient-elles se placer ?*
Au rôle pilotage : *Est-ce que cela te convient ?*

Option - Évaluation des points de vigilance - 5 à 15 minutes

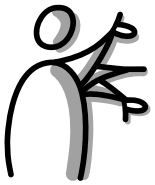


Il peut être intéressant de vérifier si des personnes perçoivent des forces limitantes sur la séquence des priorités et si c'est le cas d'identifier des points de vigilances. Pour cela, les participant·es sont invité·es à marcher le long de la ligne du temps en se connectant à leurs sensations corporelles en observant s'il y a des zones de résistances, des endroits où le corps est comme freiné dans son déplacement.

Si c'est le cas, la personne qui ressent cette résistance est invitée à observer la tâche qui se trouve juste à côté, et à se laisser inspirer sur le risque qu'elle pourrait percevoir et le point de vigilance qui permettrait de l'éviter. Le risque et le point de vigilance sont inscrits sur un post-it et collés sur la tâche.

Affirmation-cadre
Aux participant·es : *Je vous invite à marcher le long de la ligne du temps en vous connectant à vos sensations corporelles, en observant s'il y a des zones de résistance. Si c'est le cas, je vous invite à observer la tâche qui se trouve à côté et de vous laisser inspirer sur le risque perçu et le point de vigilance qui permettrait de l'éviter. Je vous invite à écrire le risque et le point de vigilance sur un post-it et à le coller sur la tâche.*

Validation collective - 10 à 20 minutes



Le rôle pilotage porte la proposition de priorités collective pour la valider en décision par consentement. Cette proposition n'a pas besoin d'être parfaite, mais simplement crédible, elle pourra être ajustée en fonction des besoins lors des réunions opérationnelles. S'il le souhaite, le rôle pilotage peut compléter la proposition de séquence de priorités avec d'autres notions complé-mentaires, comme une intention générale servant de cap à tenir ou des priorités dynamiques de type « privilégier X sur Y », les 2 étant importants et souhaitables.

Affirmations-cadres
Au rôle pilotage du cercle : *Je te laisse préparer ta proposition, si besoin en la complétant avec une intention générale servant de cap à tenir ou des priorités dynamiques de type « privilégier X sur Y ». Je te laisse me dire quand tu es prêt·e.*
Dès que la proposition est prête, aux participant·es : *Nous allons valider la proposition de priorités collective en décision par consentement. Je vous rappelle que nous ne cherchons pas à ce qu'elle soit parfaite, mais simplement suffisamment crédible pour être testée. De plus, chaque membre pourra proposer l'ajustement des priorités collectives lors des réunions opérationnelles.*

Option - Célébration depuis le futur - 10 à 15 minutes

Le processus peut se terminer par une célébration depuis le futur. Les membres de l'équipe sont invités à se projeter dans le futur, comme s'ils étaient 3, 6 ou 12 mois dans le futur, voire 3, 5 ou 7 ans dans le futur pour des projets de grande envergure. Depuis ce futur et en s'inspirant des rêves et des priorités collectives, les personnes racontent leurs aventures en inventant et improvisant des anecdotes sur ce qu'elles ont vécu, les réussites, les bons moments, les obstacles rencontrés et ceux ayant été surmontés. À la fin de ce jeu théâtral, il est intéressant d'observer et de partager sur ce que cette futurisation permet de ressentir individuellement et collectivement. À cette étape, le niveau d'énergie de l'équipe atteint souvent des sommets.

Affirmations et questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre : ***Imaginez, nous sommes 6 à 12 mois dans le futur, de nombreuses tâches ont été réalisées. Je vous invite à raconter nos aventures en inventant et improvisant des anecdotes sur ce que nous avons vécu, nos réussites, nos bons moments, les obstacles que nous avons rencontrés et ceux qui ont été surmontés.***
Après avoir célébré depuis le futur, aux participant·s : ***En revenant dans le présent, comment vous sentez-vous après avoir partagé ce souvenir du futur ?***

À long terme, les hommes n'atteignent que ce qu'ils visent.

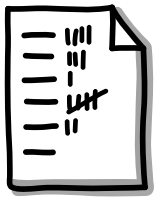
Henry David Thoreau

VARIANTES

PROPOSITION DIRECTE PAR LE RÔLE PILOTAGE

Dans certains contextes, notamment avec des équipes de plus de 8 personnes, il peut être intéressant de demander au rôle pilotage de proposer directement une séquence de priorités collective en s'appuyant sur les pistes d'amélioration de la réunion de célébration, et les rêves et leviers de réussite de la réunion d'orientation. Pour le faire, le rôle pilotage peut être soutenu par 1 à 2 personnes.

HIÉRARCHIE COMPARATIVE DE PRIORITÉS



La hiérarchisation comparative de priorités consiste à structurer une liste de priorités en comparant entre elles toutes les priorités d'une liste. Après avoir fait ce processus individuellement, il est possible d'agréger les résultats des participant·es pour en déduire une base de séquence de priorités collectives.

1. Identifiez entre 6 à 12 tâches clés et listez-les en les écrivant les unes au-dessous des autres.
2. Comparez la première tâche progressivement avec chacune des autres tâches situées dessous en vous posant la question « quelle tâche est la plus prioritaire, celle-ci ou celle-là ? » et mettez un trait à côté de la tâche la plus importante des prioritaires. Comparez la première tâche avec la deuxième, puis la première avec la troisième, la première avec la quatrième, etc.
3. Comparez la deuxième tâche progressivement avec chacune des autres tâches suivantes situées dessous en procédant de la même manière. Comparez la deuxième tâche avec la troisième, puis la deuxième avec la quatrième, la deuxième avec la cinquième, etc.
4. Continuez ainsi en comparant chacune des tâches suivantes jusqu'à ce que toutes les tâches aient été comparées les unes avec les autres.
5. Faites les totaux du nombre de traits pour chacune des tâches.
6. Ré-écrivez vos tâches en partant de celles qui ont le plus de points à celles qui en ont le moins. Si certaines tâches arrivent à ex aequo, vous pouvez les départager en vous demandant laquelle est la plus prioritaire des deux.
7. Observez le résultat. Vous semble-t-il cohérent ?

Question-cadre
Quelle tâche est la plus prioritaire, celle-ci ou celle-là ?

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors du processus de définition des priorités collectives

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes lors de la décision par consentement.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Validation collective », il écrit et affiche la proposition, la modifie, et, si la proposition est validée, il met à jour le système d'information et de suivi s'il le peut ou fourni les informations au rôle pilotage pour qu'il le fasse.
2. Il prend des photos des productions collectives et les mets à disposition des membres.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser le processus de définition des priorités collectives en Écocratie

Le processus de définition des priorités collectives fait partie intégrante de la réunion d'orientation. Elle est utilisée à minima par le cercle le plus grand gérant les activités opérationnelles d'une organisation ou d'une équipe. Elle peut être utilisée par chaque cercle qui le désire.

Pour de petits ajustements, les priorités collectives peuvent être amélioré en réunion opérationnelle sur la base de propositions des membres du cercle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les priorités collectives permettent de transformer les rêves et leviers de réussite en une séquence concrète de tâches priorisées, favorisant la focalisation des énergies de l'équipe.
- Le processus distingue deux types de priorités collectives : les générales (valables pour toute l'organisation) et les spécifiques (propres à une équipe ou un cercle), permettant une adaptation aux différents contextes.
- La construction collaborative de la séquence de priorités, suivie d'ajustements par le rôle pilotage, permet d'intégrer les perspectives de chacun·e tout en assurant la cohérence d'ensemble.
- La validation collective par consentement assure l'adhésion de tous les membres, tout en gardant la flexibilité d'ajuster les priorités lors des réunions opérationnelles.
- La célébration depuis le futur renforce l'engagement collectif en permettant aux membres de se projeter dans la réussite du projet.

Le plus grand danger
n'est pas que nos objectifs soient trop élevés
et que nous les manquions,

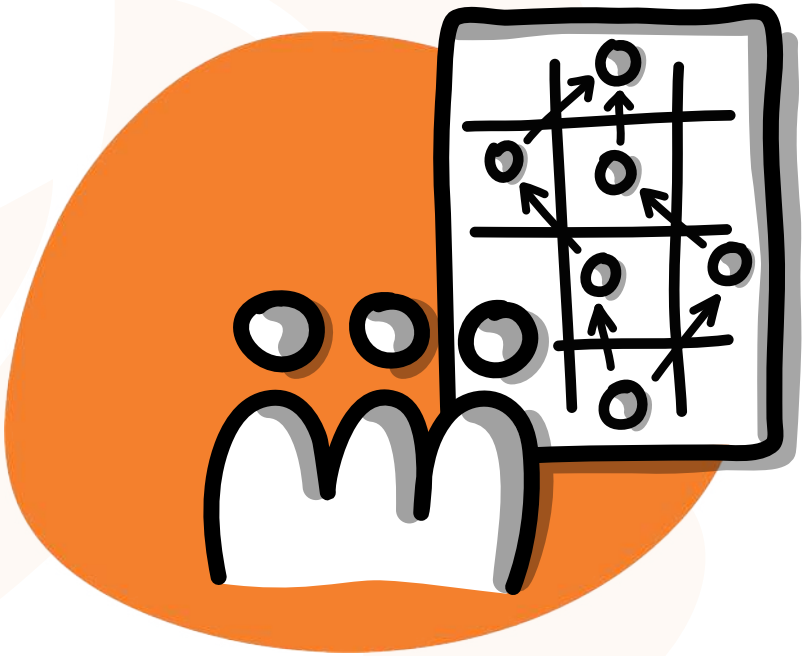
mais qu'ils soient trop bas
et que nous les atteignions.

Michel-Ange

ÉCOCRATIE

PLAN & STRUCTURE

Se structurer et déléguer *collectivement*



PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE
PLAN & STRUCTURE

Utiliser une structure organisationnelle flexible en règles, cercles et rôles

Comment nos organisations peuvent-elles concrétiser leurs intentions si elles ne disposent pas d'une structure organisationnelle claire ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne savent pas structurer et faire évoluer le fonctionnement de l'organisation ?
Comment pouvons-nous, dans la gestion collective du « NOUS », créer des structures qui soutiennent les collaborations et l'autonomie ?

Ce chapitre présente comment concevoir une organisation en cercles et en rôles qui favorise l'auto-organisation tout en maintenant la cohérence d'ensemble.

Ensemble, par nos méthodes de structuration et de délégation, nous pouvons contribuer à une gestion collective plus efficiente et évolutive.

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EN RÈGLES, CERCLES & RÔLES

Créer une structure organisationnelle en règles, cercles et rôles

STRUCTURE HOLARCHIQUE EN CERCLES ET RÔLES IMBRIQUÉS

Aligner les intentions des cercles et rôles sur les intentions de l'organisation

La structure organisationnelle est définie comme une holarchie, un ensemble d'éléments imbriqués qui sont à la fois des tout et des parties, composé de tout-parties plus petit et faisant partie de tout-parties plus grand.

Cette structure organisationnelle holarchique est composée de règles, de cercles et de rôles imbriqués servant les intentions et le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation.

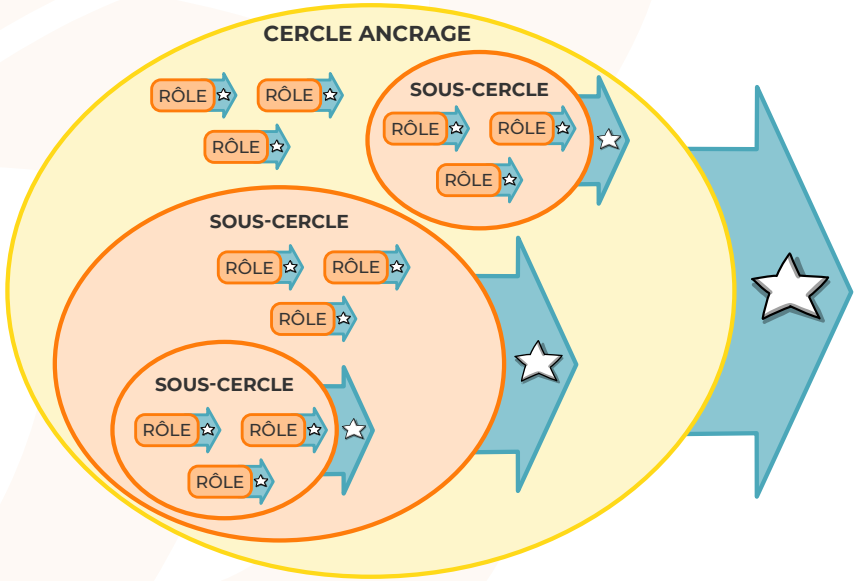
Les cercles-rôles prennent en charge des tâches spécifiques pour permettre au système de fonctionner : gestion administrative, financière et juridique, communication externe, organisation d'évènements, services, productions, etc.

Le cercle représentant l'ensemble de l'organisation se nomme généralement cercle d'ancrage. Il contient des rôles et potentiellement des cercles, ces sous-cercles contenant à leur tour d'autres rôles et potentiellement d'autres sous-cercles.

Exemple
Un cercle communication externe est un tout, composé de plusieurs cercles-rôles (le rôle site internet, le cercle réseaux sociaux, etc.) et faisant partie d'un tout plus grand, le cercle d'ancrage.

ALIGNEMENT DES INTENTIONS AU SEIN D'UNE HOLARCHIE

Les cercles et rôles sont au service des intentions de l'organisation : au service du cadre intentionnel. De la même manière, les cercles-rôles au sein d'un sous-cercle sont au service des intentions du super-cercle qui le contient en plus d'être au service du cadre intentionnel de l'organisation.



DESCRIPTION DE CERCLE ET DE RÔLE

Chaque cercle-rôle est défini par plusieurs éléments, certains obligatoires et d'autres complémentaires et optionnels. La description de chacun de ces éléments permet d'amener de la clarté sur les responsabilités (les devoirs) et les autorités (les droits), vis-à-vis de l'organisation, des autres cercles et rôles et de parties prenantes externes. Elle définit l'espace de droits et devoirs dont les personnes sont responsables et au sein duquel elles sont libres et ont autorité pour prendre des initiatives, décider et agir.

Un cercle ou un rôle est défini à minima par :

- Un nom
  Le nom est idéalement explicite et en lien avec la raison d'être du cercle-rôle.
- Une raison d'être
  La raison d'être décrit une proposition de valeur, un service ou une fonctionnalité générale que le cercle-rôle cherche à fournir à l'organisation, à d'autres cercles-rôles ou à des parties prenantes externes. Elle décrit ce que le cercle-rôle cherche à faire d'idéal dans la durée, potentiellement son objectif ultime et inatteignable.

Si besoin, il peut être défini par des éléments complémentaires :

- Une ou plusieurs missions attendues
  Une mission attendue décrit une proposition de valeur, un service ou une tâche spécifique que le cercle-rôle doit réaliser pour l'organisation, pour d'autres cercles-rôles, ou pour des parties prenantes externes. Elle décrit ce que le cercle-rôle doit faire dans la durée pour d'autres et ce que les autres attendent de lui.
- Un ou plusieurs périmètres d'autorité
  Un périmètre d'autorité décrit un élément sur lequel le cercle-rôle a une autorité exclusive et sur lequel les autres cercles-rôles ne peuvent pas agir sans son accord ou sans respecter ses règles ou procédures spécifiques. Une missions attendue peut compléter et contraindre un périmètre d'autorité en lui associant un devoir de consultation.
- Une thématique de regroupement
  La thématique de regroupement est un concept permettant de regrouper les sous-cercles et les rôles de l'organisation par thématique pour en faciliter la structure et la lisibilité.

Un rôle est complété à minima par :

- Le nom de la ou des personnes impliquées dans le rôle et leur type d'implication : pilote, co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e, ressource

Question-cadre du nom
Quel est le nom du cercle ou du rôle ?

Questions-cadres de la raison d'être
Quel service ou fonctionnalité générale le cercle-rôle fournit-il à l'organisation, à d'autres cercles-rôles ou à des parties prenantes externes ?
Quelle est la proposition de valeur, faire quoi, pour qui, pour quoi ?

Questions-cadres des missions attendues
Quels services ou tâches spécifiques le cercle-rôle fournité-il à l'organisation, à d'autres cercles-rôles ou à des parties prenantes externes ?
Quelle est la proposition de valeur, faire quoi, pour qui, pour quoi ?

Question-cadre des périmètres d'autorité
Quels sont les éléments sur lesquels le cercle-rôle a une autorité exclusive pour lesquels il est le seul à pouvoir décider ?

Question-cadre des thématiques de regroupement
Dans quelle grande thématique ce cercle-rôle peut-il être inscrit ?

Question-cadre des personnes impliquées et du type d'implication
Quelles personnes sont impliquées dans le rôle en tant que pilote, co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e, ressource ?

RAISON D'ÊTRE

Proposition de valeur, service ou fonctionnalité générale

CE QUE JE CHERCHE À FAIRE IDÉALEMENT

MISSIONS ATTENDUES

Propositions de valeurs, services ou tâches spécifiques que le cercle ou le rôle doit fournir

CE QUE JE DOIS FAIRE POUR D'AUTRES

PÉRIMÈTRES D'AUTORITÉ

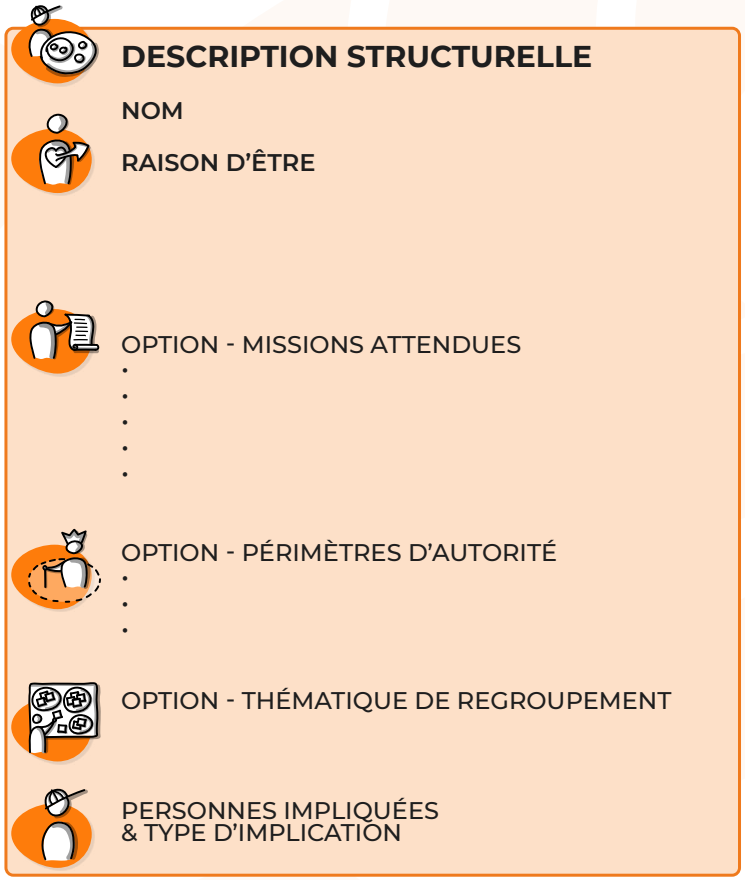
Éléments sur lesquels le cercle ou le rôle a une autorité exclusive

CE QUE LES AUTRES NE PEUVENT PAS FAIRE

Exemple : Rôle entretien locaux
Raison d'être
Des locaux et équipements techniques fonctionnels, propres et agréables

Missions attendues
Gérer l'aménagement, l'entretien et les réparations des locaux et de leurs équipements techniques (nettoyage, chauffage, électricité, plomberie, etc.)
Gérer les contrats et relations avec les prestataires de nettoyage
Veiller au respect des normes de sécurité et d'accessibilité des locaux

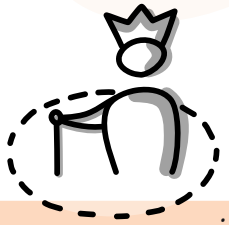
Périmètres d'autorités
Gestion et entretien des locaux et de leurs équipements techniques
Choix des prestataires de services pour le nettoyage



ÉNERGIES DES RÔLES

Lors de la création des rôles, il peut être intéressant de se poser la question si les différentes activités du rôle sont dans les mêmes énergies. Il peut être difficile de protéger le vivant et de maximiser les ventes au sein d'un même rôle. Dans le même esprit, si un rôle vise à protéger le vivant et un autre rôle à maximiser les ventes, il peut être plus facile de créer deux rôles distincts et de les attribuer à des personnes différentes plutôt qu'à une même personne.

UTILITÉ DES PÉRIMÈTRES D'AUTORITÉ



Un périmètre d'autorité peut être utile pour éviter que plusieurs cercles-rôles réalisent des tâches contre-productives sur un même sujet.

Exemple :
Croyant bien faire, deux rôles différents réservent une salle pour une formation et versent chacun un acompte non récupérable. Bien que le rôle logistique ait une mission attendue sur ce sujet, en l'absence de périmètre d'autorité (ou de règle sur le sujet), ils sont tous deux légitimes à le faire.

PÉRIMÈTRES D'AUTORITÉ PARTAGÉE

Sauf indication contraire, chaque cercle-rôle d'un cercle peut agir sur les éléments faisant partie des périmètres d'autorités attribués au cercle.

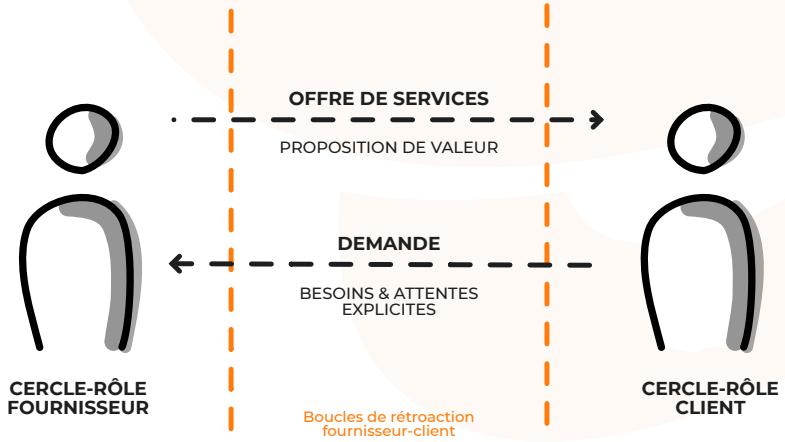
Exemple
Le périmètre d'autorité « Choix des formations proposées aux membres » est attribué au cercle « Soutien aux membres », en tant que rôle « Prévention des conflits », membre du cercle, je peux choisir une formation à proposer à mes collègues.

MODÈLE MENTAL FOURNISSEUR-CLIENT

Négocier les attentes explicites entre cercle-rôle fournisseur et cercle-rôle client

Il peut être intéressant d'explorer le modèle mental « Fournisseur-Client » pour comprendre la logique d'une structure holarchique en cercles et rôles. Au sein d'une structure holarchique, les cercles-rôles se retrouvent chacun dans ces deux postures, tantôt fournisseur pour d'autres cercles-rôles ou parties prenantes, et tantôt client d'autres cercles-rôles ou parties prenantes. À l'image d'une ville et de ses entreprises, chaque cercle-rôle est un·e intrapreneur·euse. Chaque cercle-rôle est un fournisseur qui propose des offres de service à des client·es, il leur propose des choses qui ont de la valeur pour elles·eux. Sa vitrine est décrite dans sa raison d'être et ses missions attendues. Chaque cercle-rôle est aussi un client qui choisit ses fournisseurs et attend des services de leur part. En fonction des besoins, les fournisseurs et les clients peuvent être internes à l'organisation ou non, l'un n'empêchant pas l'autre. Si un client interne n'aime pas les offres des fournisseurs internes, rien ne l'empêche d'en choisir un autre.

Ce modèle mental nous invite à prendre conscience des enjeux et des attentes entre les différents cercles et rôles. Il rend aussi vigilant à s'assurer que les cercles-rôles qui proposent des fonctions supports en interne soient au service des cercles-rôles qui créent de la valeur avec les parties prenantes externes à l'organisation : client·es, bénéficiaires, etc. Les explicitations des missions attendues des cercles et rôles sont comme des contrats que nous négocions et passons en interne entre fournisseurs et client·es pour réguler les différents besoins, attentes et possibilités des différents cercles et rôles.



La mécanique de l'Écocratie permet de formaliser les offres et services, offerts ou reçus. Elle ne reconnaît que les attentes explicites. Cela implique de clarifier les offres et les besoins et de faire des propositions pour les expliciter au sein de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles.

EXERCICE DU FOURNISSEUR, AU SERVICE DE...

Expérimenter la posture de fournisseur

1. Choisissez une de vos activités au sein de l'organisation.
2. Identifiez un client, interne ou externe, qui profite d'une valeur ajoutée que vous proposez.
3. Écrivez ce service que vous offrez à ce client sous la forme d'une offre de service, en commençant par un verbe à l'infinitif.

Le texte que vous venez d'écrire pourrait servir à décrire la raison d'être ou une des missions attendues de votre rôle.

EXERCICE DU CLIENT, SERVI PAR...

Expérimenter la posture de client·e

1. Choisissez un service que vous attendez d'un·e de vos collègues.
2. Identifiez ce fournisseur interne, qui vous apporte cette valeur ajoutée.
3. Écrivez ce service que vous recevez de ce fournisseur sous la forme d'une offre de service, en commençant par un verbe à l'infinitif.

Le texte que vous venez d'écrire pourrait servir à décrire la raison d'être ou une de ses missions attendues du rôle de votre collègue.

RÈGLES DE CERCLE & DE PÉRIMÈTRE D'AUTORITÉ

Les règles servent principalement à accorder ou à restreindre des autorités. Elles peuvent décrire ce qui peut ou ne peut pas être fait ou comment certaines tâches doivent être effectuées, typiquement en décrivant un processus.

BLESSURES LIÉES AUX RÈGLES

Certaines personnes entretiennent des blessures en lien avec les règles. Ces blessures sont souvent issues d'histoires personnelles liées à des règles rigides, inadéquates, imposées. Pourtant, lorsqu'elles sont pertinentes et évolutives, les règles peuvent être très soutenantes. Les règles peuvent soutenir l'efficience dans la réalisation des tâches, la confiance mutuelle, la qualité des relations, l'adaptation continue en fonction des besoins. Les règles constitutionnelles de l'Écocratie visent à rendre les collaborations inspirantes, efficientes, évolutives et agréables. Pour que les règles restent pertinentes, chaque membre, depuis ses rôles, peut les influencer en proposant d'en créer, d'en modifier et d'en supprimer.

DESCRIPTION DE RÈGLES

Une règle de cercle ou de périmètre d'autorité est définie à minima par :

- Un nom
  Pour une règle de cercle, le nom est idéalement explicite et en lien avec la thématique ou la fonction de la règle.
  Pour une règle de périmètre d'autorité, le nom est idéalement le même nom que le périmètre d'autorité ou un sous-élément explicite de ce dernier et en lien avec la thématique ou la fonction de la règle.
- Une description
  La description décrit la règle et peut faire référence à un document l'expliquant ou permettant de la mettre en œuvre.

Si besoin, par des compléments optionnels pour les règles de cercle :

- Une intention
  L'intention décrit ce qui donne du sens à la règle, que cela soit en lien avec des valeurs et principes ou un effet recherché. Elle permet de vérifier dans le temps si la règle permet ou non d'obtenir l'effet désiré.
- Une thématique de regroupement
  La thématique de regroupement est un concept permettant de regrouper les règles de l'organisation par thématique pour en faciliter la structure et la lisibilité.
- Une limite d'influence
  La limite d'influence permet de préciser lorsqu'une règle est valable uniquement pour ce cercle sans influencer les sous-cercles qu'il contient.
- Une date de fin
  La date de fin permet de préciser la date à laquelle une règle prend automatiquement fin lorsqu'une règle est valable uniquement durant une période.

Question-cadre du nom
Quel est le nom de la règle de cercle ou de périmètre d'autorité ?

Questions-cadres de la description
Quelle est cette règle et qu'est-ce qu'elle consiste à faire ?
Est-elle incitative ou contraignante ?

Question-cadre d'intention
Quel est l'effet recherché avec cette règle ?

Question-cadre de thématiques de regroupement
Dans quelle grande thématique de règles cette règle de cercle peut-elle être inscrite ?

Question-cadre de la limite d'influence
Cette règle est-elle valable uniquement pour ce cercle sans influencer les sous-cercles qu'il contient ?

Question-cadre de la date de fin
Est-ce que cette règle a une date de fin, si oui laquelle ?

RÈGLES DE CERCLE

Les règles de cercles sont valables pour tous les sous-cercles et rôles du cercle où elles sont écrites. Les règles écrites au niveau du cercle d'ancrage sont valables pour toute l'organisation alors que des règles écrites au niveau d'un sous-cercle ne sont valables que pour les sous-cercles et rôles qu'il contient. Les règles constitutionnelles (Holacracy, Écocratie), le cadre intentionnel et le cadre collaboratif général peuvent être considérés comme des méta-règles du cercle d'ancrage valable pour l'ensemble de l'organisation.

Exemple de règle de cercle
Chaque rôle doit fournir une évaluation mensuelle des heures passées dans ses différents rôles au rôle « tendances statistiques ».

RÈGLES DE PÉRIMÈTRE D'AUTORITÉ

Lorsqu'un cercle ou un rôle dispose d'un périmètre d'autorité, il a la responsabilité et l'autorité de définir une règle pour ce dernier.

Exemple de règle de périmètre d'autorité
Périmètre d'autorité « site internet » du cercle « Communication externe » : Ne peuvent éditer le site internet que les personnes ayant suivi une formation de base avec le rôle « site internet ».

RÈGLES CONTRAIGNANTES OU INCITATIVES

Les règles peuvent être contraignantes ou incitatives. Les règles contraignantes sont à respecter absolument, les règles incitatives sont à favoriser.

Exemple de règle incitative
Pour des questions d'économies d'énergies, chaque membre est prié d'éteindre les différents équipements avant de sortir des locaux.

RÈGLES DE CERCLE CONTRAIGNANT UN PÉRIMÈTRE D'AUTORITÉ

Un périmètre d'autorité peut être contraint par une règle de cercle.

Exemple
Un rôle ayant l'autorité sur l'affectation de budget pour les différents cercles-rôles de son cercle peut être obligé d'utiliser un processus consultatif décrit dans une règle avant d'attribuer les budgets.

RÈGLES DE LIEN TRANSVERSE

Une règle de lien transverse permet à un rôle d'être présent au sein d'un autre cercle et de participer à ses réunions, que cela soit pour une durée indéterminée ou dans le cadre d'un projet spécifique.

Exemple
Le rôle « logistique » peut avoir besoin de participer aux réunions du cercle « Événement externe » pour participer activement à l'organisation du 100e anniversaire de l'organisation.

CONFLITS D'AUTORITÉS

En cas de conflits d'autorités, les règles de cercles sont prioritaires sur tous les autres éléments à l'intérieur du cercle lui-même, notamment tous les périmètres d'autorités des cercles-rôles du cercle.

NOM DE LA RÈGLE DE CERCLE

Description

Option - Périmètre d'influence

Option - Thématique de regroupement

Option - Date de fin

SOUS-CERCLE OU RÔLE

Par défaut, il est souvent intéressant de créer une structure organisationnelle en considérant chaque tâche significative comme un rôle. Plusieurs éléments peuvent motiver la création d'un sous-cercle plutôt que d'un rôle.

TAILLE D'ÉQUIPE

Au sein d'un cercle, pour que les réunions restent fluides, efficientes et agréables, il est intéressant de maintenir le nombre de personnes impliqué en dessous de 13 personnes. Jusqu'à 12, les personnes sont souvent plus attentives à l'écoute et à l'intégration des besoins des autres. Lorsqu'un cercle implique plus de 12 personnes, il peut être intéressant de regrouper certains rôles au sein d'un cercle portant sur une thématique fédératrice.

REGROUPEMENT DE RÔLES

Lorsque plusieurs rôles traitent régulièrement de nombreux points entre eux, il peut être intéressant que ces rôles créent un sous-cercle dédié à la thématique qu'ils traitent couramment ensemble. Sans créer de sous-cercle, ces rôles peuvent aussi planifier des réunions collaboratives dédiées à cette thématique. Dans les deux cas, cela permet d'alléger le nombre de points à traiter lors des réunions du cercle auquel ils appartiennent.

D'UN RÔLE À UN SOUS-CERCLE

Les personnes affectées à un même rôle peuvent choisir d'améliorer leur fonctionnement en transformant le rôle en cercle. La création du cercle permet de définir différents rôles plus spécifiques, de choisir les autorités que les membres du cercle souhaitent partager et distribuer, ainsi que les types de réunions régulières pratiquées par le cercle.

La création d'un sous-cercle, le déplacement de rôles, la transformation de rôle en sous-cercle se fait lors d'une réunion structurelle du super-cercle contenant le ou les rôles en question. Par la suite, le sous-cercle crée et ajuste ses propres règles, sous-cercles et rôles lors de ses réunions structurelles. Les ajustements des éléments décrivant le sous-cercle lui-même (raison d'être, missions attendues, périmètres d'autorité) se font lors de réunion structurelle du super-cercle qui le contient.

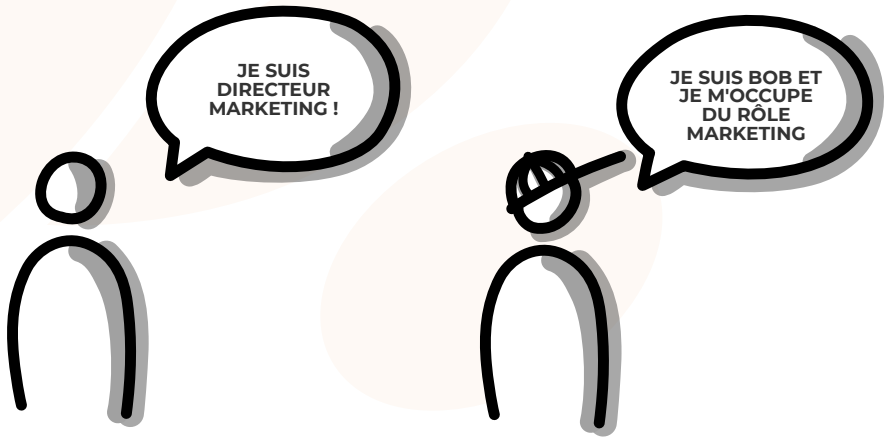
DISTINCTION ENTRE PERSONNE & RÔLE

Différencier les besoins-tensions entre personnes ou entre rôles

Certaines personnes peuvent avoir tendance à définir leur identité en lien avec leur poste formel au sein de l'organisation. Les approches comme Holacracy ou Écocratie nous invitent à adopter un autre point de vue. Chaque personne est fondamentalement elle-même, avec tout ce qu'elle a de singulier. Les personnes s'impliquent au sein de l'organisation, elles en font partie, et mettent de l'énergie dans des rôles pour soutenir l'ensemble de l'organisation à réaliser ses intentions. Si cette distinction entre une personne et un rôle peut sembler anodine, elle ne l'est pas tant que ça.

Que ce soit en réunion ou en dehors des réunions, les rôles sont responsables de faire tout leur possible pour servir les intentions communes et soutenir les autres cercles et rôles à faire de même. Pour cela chaque rôle propose des services et réalise des tâches spécifiques. Les différents rôles ont régulièrement des besoins-tensions en lien avec d'autres rôles. La plupart des besoins-tensions ne sont pas de personne à personne. Ces besoins-tensions pourraient être valables même si d'autres personnes étaient impliquées dans ces mêmes rôles. Ce sont des besoins-tensions de rôle à rôle.

Les tensions entre des personnes sont d'un autre ordre, des tensions interpersonnelles qu'il convient de traiter d'une autre manière. Ces tensions sont typiquement à aborder avec un processus de résolution de conflit, directement de personne à personne ou avec le soutien d'une tierce personne de confiance.



REPRÉSENTATION DE LA LIBERTÉ

Qu'est-ce qu'être libre ?
Laquelle de ces trois images représente le mieux la liberté ?

Chaque personne a sa propre représentation de ce qu'est la liberté ou l'idéal de liberté. Selon les points de vue, ces trois images peuvent la représenter.

La première image peut être vue comme un idéal de liberté, rien ne limite le trait, tout est possible, sans aucune contrainte. Elle peut aussi être vue comme un idéal illusoire, tout ce qui existe subit des contraintes en lien avec les autres choses qui existent. La liberté des un·es s'arrêtant là où commence celle des autres.

La deuxième image peut être vue comme un idéal de liberté, le carré pouvant être comme un cadre protecteur permettant d'être libre à l'intérieur, un cadre qu'il est possible de choisir parce qu'il nous est bénéfique. Un peu comme le cadre des lois humaines qui nous soutiennent, ou devraient nous soutenir, à bien fonctionner ensemble au sein d'une même société et sur une même planète. Elle peut aussi être vue comme un cadre qui limite la liberté, qui l'empêche.

La troisième image peut être vue comme un idéal de liberté, alliant un cadre clair, protecteur et soutenant, et en même temps un cadre dont il est possible de sortir. Elle peut aussi être vue comme un cadre inutile puisqu'il ne limite pas les sorties de cadre, des sorties de cadre pouvant être vues comme des transgressions possibles de règles, potentiellement sans conséquences pour les personnes qui les transgressent.

CADRE ET LIBERTÉ EN ÉCOCRATIE

La troisième image est celle qui représente le mieux l'approche de l'Écocratie. Le cadre peut représenter les différents cadres organisationnels : cadre intentionnel, cadre collaboratif, priorités collectives, structure organisationnelle, etc. Le trait peut représenter les activités des personnes au sein de ce cadre. Un trait qui évolue au sein du cadre et qui parfois en sort.

SORTIES DE CADRES

Les sorties de cadre peuvent être de plusieurs natures. Elles peuvent notamment être accidentelles ou intentionnelles. Lors de sortie de cadre accidentelle, les cadres peuvent servir à rappeler les cadres et à poser des limites. Si ces cadres sont pertinents et utiles, il serait important que chacun·e les respecte. Les sorties de cadre peuvent aussi indiquer les limites du cadre actuel, il est possible d'ajuster le cadre pour qu'il corresponde mieux aux besoins de l'organisation et de ses membres. Les sorties de cadres peuvent aussi être intentionnelles, pour éviter que plus de tort ne soit causé à l'organisation et à ses membres en respectant le cadre qu'en le transgressant. Au final, pour chaque sortie de cadre, il est possible de se poser la question : est-ce une sortie de cadre liée à une situation exceptionnelle et n'impliquant pas de le changer, ou est-ce le symptôme d'un cadre inapproprié impliquant de le faire évoluer pour que ce dernier soit pertinent, utile et soutenant ?

Questions-cadres
Est-ce que plus de tort serait fait à l'organisation et à ses membres en respectant le cadre qu'en le transgressant ?
Est-ce que cette sortie de cadre est liée à une situation exceptionnelle et n'impliquant pas de le changer, ou est-ce le symptôme d'un cadre inapproprié impliquant de le faire évoluer pour que ce dernier soit pertinent, utile et soutenant ?

RESPONSABILITÉS & AUTORITÉS

Expliciter les responsabilité et autorités au sein de l'organisation

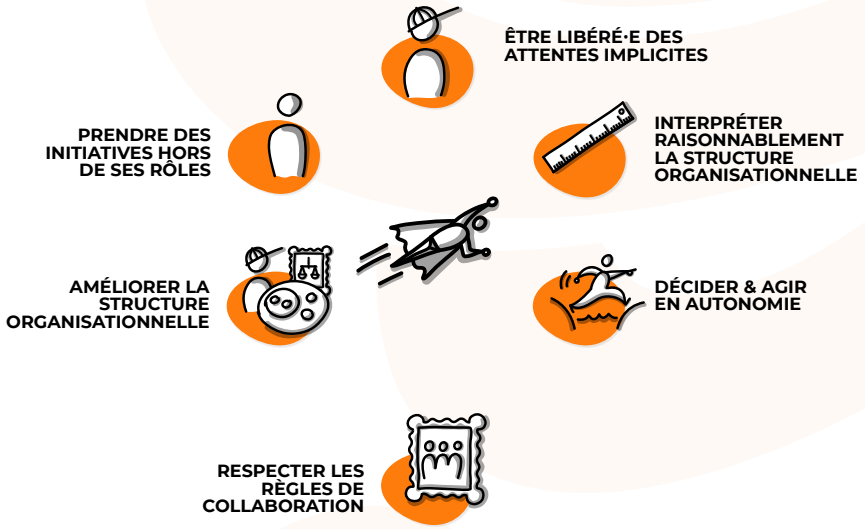
Quelle différence y a-t-il entre responsabilité et autorité ?

La responsabilité peut être mise en lien avec un devoir, un engagement à s'occuper de quelque chose. Cette responsabilité n'implique pas forcément d'avoir la pleine autorité pour le faire. Je peux être responsable d'envoyer une lettre d'information numérique mensuelle à des client·es, mais devoir la faire vérifier et valider par une autre personne. Tant qu'un cercle-rôle doit faire valider quelque chose à un autre cercle-rôle, cela signifie qu'il n'a pas la pleine autorité pour le faire. L'autorité peut être mise en lien avec un droit de faire quelque chose sans nécessité d'en référer à un autre rôle. Avoir une autorité n'implique pas de faire les choses seul·es, le rôle peut choisir de demander de l'aide ou non.

Questions réflexives
À qui est-ce que je dois reporter ?
Quelles décisions doivent être validées par un·e tiers ?
Ai-je vérifié si ce tiers a réellement besoin de valider cette décision ?
A-t-il même besoin d'être consulté ?
Suis-je pleinement libre de décider seul·e ?
Ai-je une pleine autorité sur cette décision ?

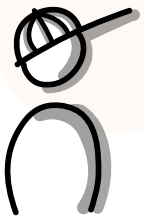
5 SUPER POUVOIRS & 1 SUPER DEVOIR DE RÔLE

Activer 5 super pouvoirs et 1 super devoir constitutionnel



Lorsqu'une organisation utilise une approche constitutionnelle (Holacracy ou Écocratie), les membres obtiennent 5 super pouvoirs et 1 super devoir.

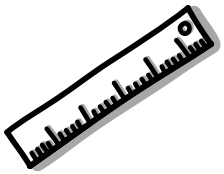
SUPER POUVOIR NUMÉRO 1 ÊTRE LIBÉRÉ·E DES ATTENTES IMPLICITES



Les attentes implicites n'ont aucun poids.

Chaque membre est libéré de toutes les attentes implicites. Cela comprend tous les ordres qui pourraient être émis en dehors d'une autorité explicite.

SUPER POUVOIR NUMÉRO 2 INTERPRÉTER RAISONNABLEMENT LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Chaque membre a la responsabilité et l'autorité de faire appel à son jugement raisonnable pour interpréter la manière dont les règles s'appliquent dans son contexte spécifique, cela concernant autant les règles constitutionnelles que celles décrites dans la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles. En cas de doute ou de conflit sur l'interprétation, c'est le rôle mémoire du cercle qui tranche.

SUPER POUVOIR NUMÉRO 3 DÉCIDER ET AGIR EN AUTONOMIE

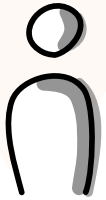
Est autorisé tout ce qui n'est pas explicitement interdit.

Chaque membre a la responsabilité et l'autorité de prendre toute décision et de mener toute action pour réaliser la raison d'être et les missions attendues de ses rôles au service du cadre intentionnel, dans la limite des contraintes définies par les règles constitutionnelles et de celles décrites dans la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles.

SUPER POUVOIR NUMÉRO 4
AMÉLIORER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Chaque membre a la responsabilité et l'autorité de proposer des modifications de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles pour expliciter des attentes envers d'autres cercles ou rôles ou pour se libérer des éléments qui limitent sa capacité à produire de la valeur pour réaliser la raison d'être et les missions attendues de ses rôles au service du cadre intentionnel.

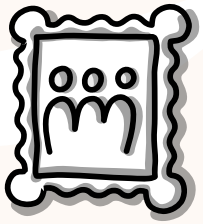
SUPER POUVOIR NUMÉRO 5
PRENDRE DES INITIATIVES HORS DE SES RÔLES



Chaque membre a la responsabilité et l'autorité de prendre toute décision et de mener toute action en dehors de ses rôles et d'enfreindre les règles, si plus de tort était causé en les respectant. Suite à une initiative individuelle, le membre doit : informer les rôles impactés, justifier raisonnablement ses choix et ses actes, réparer les éventuels torts générés et, si besoin, amener un point en réunion structurelle pour améliorer la structure organisationnelle.

Si une personne abuse de l'initiative individuelle, il est possible de l'interpeller en lui demandant : en quoi ce que tu as fait créer de la valeur dans tes rôles ou pour l'organisation ?

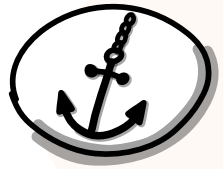
SUPER DEVOIR
RESPECTER LES RÈGLES DE COLLABORATION



A grands pouvoirs, grandes responsabilités...
Pour équilibrer ces super pouvoirs, les membres s'engagent à respecter les règles de collaboration constitutionnelles (devoir de transparence, de priorisation, de traitement des sollicitations, de traitement des besoins, etc.) ainsi que celles décrites dans la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles.

Question-cadre
Qui a autorité ?

RESPONSABILITÉS & AUTORITÉS DU CERCLE D'ANCRAGE



D'une manière générale, le cercle d'ancrage est responsable de faire tout son possible pour réaliser les intentions communes du cadre intentionnel. Ce cercle a le plus haut niveau d'autorité de l'organisation, il peut choisir de garder, de partager et de distribuer les responsabilités et autorités les plus significatives.

RÉUNIONS ET PERSONNES IMPLIQUÉES

En Écocratie, le cercle d'ancrage pratique les 4 réunions de base de la gestion cyclique en 4 étapes : réunions de célébration et d'orientation, réunions structurelle et opérationnelle.

Ces réunions se font uniquement avec les personnes qui ont des rôles au sein du cercle. Il est intéressant que les réunions de célébration et d'orientation impliquent plus largement les membres de l'organisation pour créer de l'alignement et bénéficier de l'intelligence collective de l'ensemble du système. Il peut être dommageable pour l'organisation, ses projets et ses équipes d'envisager de nouvelles intentions et priorités sans le faire avec les personnes qui sont concrètement impliquées sur le terrain, quitte à ce que l'implication de l'ensemble des membres se fasse de manière consultative.

RESPONSABILITÉS & AUTORITÉS DE SOUS-CERCLE

Un sous-cercle est responsable et a l'autorité de faire tout son possible pour réaliser sa raison d'être et ses missions attendues au service du cadre intentionnel de l'organisation, dans la limite des cadres établis. Si un ou plusieurs périmètres d'autorité lui sont confiés, le sous-cercle peut choisir de les partager au niveau du cercle ou de les distribuer à ses sous-cercles ou à ses rôles, quitte à fractionner un périmètre d'autorité en plusieurs petits périmètres d'autorité.

RÉUNIONS ET PERSONNES IMPLIQUÉES

En Écocratie, un sous-cercle pratique à minima les réunions structurelles et opérationnelles. Les réunions se font uniquement avec les personnes qui ont des rôles au sein du cercle.

RESPONSABILITÉS & AUTORITÉS DE RÔLE

Un rôle est responsable de faire tout son possible pour réaliser sa raison d'être et ses missions attendues au service du cadre intentionnel de l'organisation. La personne affectée à un rôle est souveraine dans sa manière de se mettre au service et de dynamiser le rôle. Dans son rôle, elle a la responsabilité et l'autorité de prendre toute décision et de mener toute action pour réaliser sa raison d'être et ses missions attendues, dans la limite des contraintes définies par les règles constitutionnelles et de celles décrites au sien de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles. Elle décide par elle-même de la manière d'accomplir ses tâches, tout en restant vigilante à différencier les décisions qui ont ou non un impact sur les autres cercles ou rôles sur les membres de l'organisation ou des parties prenantes externes. Lorsqu'elle perçoit qu'une décision impacte les autres, elle est invitée à faire spontanément une sollicitation d'avis avant de prendre sa décision. En lien avec les priorités collectives du cercle d'ancrage et de son cercle, elle a aussi la responsabilité de choisir en conscience et continuellement sur quels projet ou tâche investir les ressources à sa disposition (temps, finances…).

RÉGULATION DES FLUX COLLABORATIFS DE RÔLE À RÔLE ET EXPLICITATION SUFFISANTE DES ATTENTES

Il n'est pas toujours facile de trouver le juste niveau de précision des descriptions de règles, cercles et rôles. Certaines organisations, comme les acteur·trices du monde institutionnel, peuvent tomber dans le piège du surcontrôle, de la sur-formalisation bureaucratique et du micro-management, en décrivant systématiquement les différentes tâches dans les moindres détails. D'autres, comme les acteur·trices du monde associatif, peuvent tomber dans le piège inverse du non-contrôle et de la non-formalisation. L'un comme l'autre nous expose à des complications.

Les descriptions des différentes règles, cercles et rôles permettent de réguler et de formaliser les différents besoins et attentes que des cercles-rôles ont dans la durée vis-à-vis d'autres cercles-rôles. En partant de l'expérience réelle des rôles, chaque membre peut proposer de faire évoluer la structure organisationnelle, autant pour ajouter ou modifier des éléments que pour en supprimer d'autres. Le double tamis de la décision par consentement (ancrage dans l'expérience réelle et absence de tort) permet de cultiver un équilibre en permettant de soutenir une explicitation claire et suffisante des attentes dans la durée et en protégeant de la sur-formalisation bureaucratique. Chaque membre négocie le niveau de précision dont il·elle a besoin, ni plus ni moins. Malgré ces mécanismes de soutien intégrés au processus, il est intéressant de rester vigilant·e à ces deux tendances extrêmes et de cultiver un équilibre dynamique entre les deux.

La liberté n'est pas l'absence d'engagement, mais la capacité de choisir.

Paulo Coelho

Entre trop et trop peu, il y a exactement assez.

Confucius

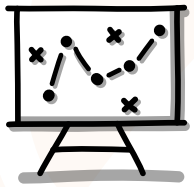
SUIVI OPÉRATIONNEL DE CERCLE & DE RÔLE

Soutenir l'avancement des tâches de l'organisation

Chaque cercle-rôle peut être soutenu par plusieurs éléments de suivi en vue de réaliser sa raison d'être et ses missions attendues.

Lors des réunions opérationnelles du cercle, ces informations permettent de faire un point rapide sur la situation du cercle, sur les priorités collectives, l'avancement des différents projets et tâches. Ce bilan rapide peut permettre de percevoir des situations pouvant être problématiques pour des rôles. Lorsque c'est le cas, ces informations les invitent à amener un point à l'ordre du jour en vue de les résoudre.

SUIVI DES PRIORITÉS COLLECTIVES



Les priorités collectives sont une série de grands projets à réaliser en priorité sur d'autres grands projets. Chaque priorité informe sur sa priorité relativement à une autre priorité et son état d'avancement : à faire, en cours, bloqué ou terminé.

Au niveau d'un cercle, les priorités collectives sont généralement définies pour des périodes de 3, 6 ou 12 mois. Lors des réunions opérationnelles du cercle, le suivi permet de rappeler aux membres les priorités collectives ayant été définies collectivement et de les informer sur leur état d'avancement. Si un rôle capte un besoin-tension lié aux priorités collectives, il peut amener un point à l'ordre du jour de la réunion opérationnelle pour proposer de les modifier.

Question-cadre
Quelles sont les priorités collectives pour les prochains mois ?

SUIVI DES TÂCHES RÉCURRENTES

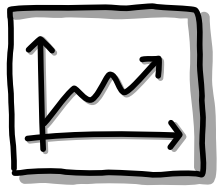
Une tâche récurrente est une tâche à faire régulièrement. Chaque tâche récurrente informe sur sa récurrence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.) et son état d'avancement : faite ou pas faite.

Exemple
Rôle « Site internet », mensuel, la sauvegarde du site est faite : fait

Au niveau d'un cercle-rôle, les tâches récurrentes sont définies par le rôle pilotage pour les tâches récurrentes du cercle et par le rôle pilotage ou les rôles pour les tâches récurrentes de rôle. Lors des réunions opérationnelles du cercle, le suivi permet de rappeler aux rôles les tâches à faire régulièrement et d'informer les rôles sur leur état d'avancement. Si un rôle capte un problème lié à une tâche récurrente, il peut amener un point à l'ordre du jour de la réunion opérationnelle pour le traiter.

Question-cadre
Quelles tâches le cercle-rôle doit-il faire régulièrement et à quelle régularité ?

SUIVI DES INDICATEURS



Un indicateur est un chiffre clé à suivre régulièrement pour analyser des tendances utiles pour pouvoir anticiper ou s'ajuster. Chaque indicateur informe sur sa récurrence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.) et sa valeur numérique actuelle.

Exemple
Rôle « Newsletter », mensuel, nombre d'abonnés la newsletter : 1400, en hausse de 80 depuis le mois dernier.

En fonction du système d'information et de suivi, ils permettent d'afficher des graphiques permettant d'observer les variations et les tendances. Suivant le type d'indicateur, il peut être souhaitable que les chiffres augmentent, qu'ils restent stables ou qu'ils baissent. La visualisation graphique permet d'identifier plus facilement une variation soudaine et potentiellement d'en identifier la cause. Des variations soudaines peuvent autant indiquer des problèmes que des situations souhaitables. Par exemple, une publication sur des réseaux sociaux peut générer une soudaine augmentation de sa consultation. Dans ce cas, en vue de proposer des contenus attrayants, il est intéressant de percevoir ce qui rend cette publication attrayante.

Au niveau d'un cercle-rôle, les indicateurs sont définis par le rôle pilotage pour les indicateurs du cercle et par le rôle pilotage ou les rôles pour les indicateurs de rôle. Lors des réunions opérationnelles du cercle, le suivi permet de prendre connaissance de la valeur numérique actuelle et des tendances générales. Si un rôle capte un problème lié à un indicateur, il peut amener un point à l'ordre du jour de la réunion opérationnelle pour le traiter.

Question-cadre
Quels chiffres clés le cercle-rôle doit-il suivre régulièrement et à quelle régularité ?

SUIVI DES PROJETS

Un projet est une tâche ou un ensemble de tâches à réaliser pouvant contenir des tâches plus petites. Chaque projet informe sur son état d'avancement : réservoir à idée, à faire, en cours, bloqué, terminé ou archivé.

Exemple
Rôle « Locaux », la peinture est refaite dans le petit bureau : en cours.

Au niveau d'un cercle-rôle, les projets sont définis par les rôles. Lors des réunions opérationnelles du cercle, le suivi permet de rappeler aux rôles les projets sur lesquels ils se sont engagés et d'informer les rôles sur leur état d'avancement. Si un rôle capte un problème lié à un projet, il peut amener un point à l'ordre du jour de la réunion opérationnelle pour le traiter.

Question-cadre
Quels projets le cercle-rôle doit-il réaliser ?

JUSTE INFORMATION

Recevoir les informations pertinentes uniquement

Suivant les organisations, certains rôles peuvent manquer d'informations et d'autres en recevoir trop.

Lorsqu'un rôle manque d'informations, il peut les demander directement au rôle concerné, en dehors ou lors d'une réunion. S'il souhaite pouvoir compter sur des informations dans la durée, il peut demander au rôle concerné de créer un élément de suivi ou proposer une modification du rôle pour ajouter une mission attendue sur le sujet en question.

Question-cadre
De quelles informations as-tu besoin, pour quel rôle ?
As-tu besoin de pouvoir compter sur ses informations dans la durée ?

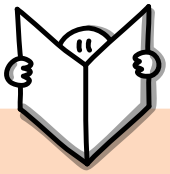
Exemple de proposition de modification d'un rôle
Pour les besoins de mon rôle « newsletter », j'aimerais ajouter la mission attendue au rôle « formation » : Informer mensuellement le rôle « newsletter » sur les nouvelles formations programmées.

Suivant l'usage que les cercles-rôles font des différents éléments de suivi, les suivis de la réunion opérationnelle peuvent devenir excessivement longs. Lorsque c'est le cas, un rôle peut demander à vérifier l'utilité des éléments de suivi opérationnel du cercle et des rôles, en dehors ou lors d'une réunion, en vue de réduire leurs nombres si cela est pertinent, ou de définir précisément les informations utiles à afficher en réunion.

Question-cadre
Parmi les différents éléments de suivi opérationnel du cercle et des rôles, lesquels sont utiles pour quel rôle ?

POINTS CLÉS À RETENIR

- La structure organisationnelle est une holarchie composée de règles, cercles et rôles imbriqués servant les intentions de l'organisation. Chaque élément est à la fois un tout autonome et une partie d'un ensemble plus grand.
- Un cercle ou un rôle est défini à minima par un nom et une raison d'être, et peut être complété par des missions attendues et des périmètres d'autorité. Cette description explicite clairement les responsabilités (devoirs) et les autorités (droits).
- Les règles servent à accorder ou à restreindre des autorités - elles peuvent s'appliquer à un cercle (valables pour tous ses sous-cercles et rôles) ou à un périmètre d'autorité spécifique. Chaque membre peut proposer de les faire évoluer selon les besoins réels.
- Lors de l'adoption d'une constitution (Holacracy, Écocratie), les membres disposent de 5 super pouvoirs et 1 super devoir : être libéré des attentes implicites, décider et agir en autonomie, améliorer la structure organisationnelle, l'interpréter raisonnablement, prendre des initiatives hors de leurs rôles si nécessaire et respecter les règles de collaboration.
- Les personnes s'impliquent dans des rôles au service de l'organisation, mais ne s'y identifient pas. Les besoins-tensions entre rôles et les tensions interpersonnelles sont traitées différemment.
- Le suivi opérationnel des cercles et rôles s'appuie sur quatre éléments clés : les priorités, les tâches récurrentes, les indicateurs et les projets.



POUR ALLER PLUS LOIN

Chiquet B.M. & Appert E. 2013. *Une nouvelle technologie managériale - L'Holacracy*
Robertson B.J. 2016. *La révolution Holacracy*

RÔLES STRUCTURELS

Distribuer des tâches courantes de management à 5 rôles structurels

Que font les personnes dirigeantes et les managers ?

Les 5 rôles structurels utilisés en Écocratie permettent de rendre explicites et de distribuer différentes fonctions managériales qui incombent habituellement aux personnes dirigeantes et aux managers.

Un unique rôle « Source » est présent au niveau du cercle d'ancrage, il tend principalement à entretenir un cadre intentionnel clair et inspirant pour l'ensemble des membres de l'organisation. Les quatre rôles « Pilotage, Représentation, Facilitation et Mémoire » sont présents au niveau de chaque cercle, ils tendent principalement à soutenir et à fluidifier son fonctionnement pour le rendre inspirant, efficient, évolutif et agréable.

La distribution de ces rôles à différents membres du cercle permet de répartir les responsabilités et autorités sur différentes tâches courantes de management. Cette distribution peut contribuer à équilibrer les dynamiques de pouvoir au sein du cercle pour soutenir le pouvoir au service, le pouvoir avec et le pouvoir de. Idéalement, lorsque cela est possible et pertinent, ces rôles sont distribués à différents membres du cercle. En même temps, rien n'empêche une même personne de dynamiser plusieurs de ces rôles.

Pour chaque rôle, en plus des descriptions structurelles, nous vous proposons un certain nombre d'éléments de suivi opérationnel pouvant être utile pour ces rôles : tâches récurrentes, indicateurs de suivi, projets.

RÔLE SOURCE DE L'ORGANISATION

Chaque organisation ou chaque projet a été initié par une personne inspirée. Cette dernière a mis de l'énergie et pris des risques pour oser lancer cette aventure. Parfois cette personne est identifiée, parfois non. Le rôle source vise à reconnaitre les apports singuliers de cette personne, sa vue d'ensemble et sa vision de ce qui aspire à être. Il n'y a qu'un seul rôle « Source » au sein de l'organisation, présent au niveau du cercle d'ancrage.

Le rôle source est le rôle qui se rapproche le plus du rôle de la personne fondatrice et dirigeante d'une organisation pyramidale classique, mais avec des responsabilités et des autorités très ciblées. Le rôle source sert de source d'inspiration pour l'ensemble de l'organisation et il veille à créer et à entretenir un cadre intentionnel clair et inspirant, en consultant le plus grand nombre de membres possible et en validant une proposition avec les membres du cercle d'ancrage. Si cela fait sens pour lui, il définit des objectifs de visées régénératives permettant d'inscrire les activités de l'organisation et de ses parties prenantes dans l'espace sûr et juste des 9 limites planétaires et des 12 minima sociaux. Une fois par année, à minima, il consulte les membres pour vérifier si le cadre intentionnel est clair et inspirant et si les activités de l'organisation sont cohérentes avec lui. Il attribue le rôle pilotage du cercle d'ancrage en consultant à minima les membres du cercle d'ancrage.

Lorsque la situation le nécessite, il peut être amené à recadrer les rôles et les personnes qui les dynamisent sur le respect du cadre intentionnel.

Certaines équipes préfèrent se passer du rôle source, elles sont légitimes à le faire à condition de s'assurer que les différentes missions attendues du rôle soient prises en charge par d'autres rôles et/ou par des processus décrits dans des règles.

RÔLE SOURCE

Raison d'être

- Une organisation au service de grandes intentions.

Missions attendues

- Créer et entretenir un cadre intentionnel le plus clair et inspirant possible avec consultation du plus grand nombre de membres possible et consentement des membres du cercle d'ancrage.
- Si pertinent, définir des objectifs de visées régénératives permettant d'inscrire les activités de l'organisation et de ses parties prenantes dans l'espace sûr et juste des 9 limites planétaire et des 12 minima sociaux.
- À minima annuellement, consulter les membres pour vérifier si le cadre intentionnel est clair et inspirant et si les activités de l'organisation sont cohérentes avec lui.
- Attribuer le rôle pilotage du cercle d'ancrage avec consultation des membres du cercle d'ancrage, à minima.
- Si besoin, transmettre le rôle source avec consultation des membres du cercle d'ancrage, à minima.
- Si besoin, recadrer sur le respect du cadre intentionnel à tous les niveaux de l'organisation.

Périmètre d'autorité

- Attribution du rôle pilotage du cercle d'ancrage.
- Transmission du rôle source.

Tâches récurrentes possibles

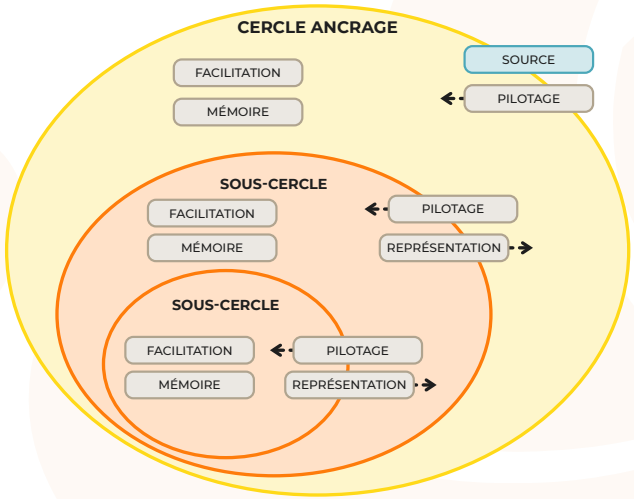
- Une fois par an : les membres sont consultés pour vérifier si le cadre intentionnel est clair et inspirant et pour évaluer s'il y a besoin de le faire évoluer.

Indicateurs possibles

- Annuel : % d'adhésion des membres au cadre intentionnel.

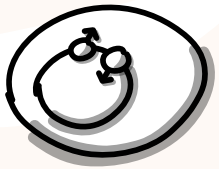
Projets possibles

- Le cadre intentionnel est finalisé.
- Le rôle pilotage du cercle d'ancrage est attribué.



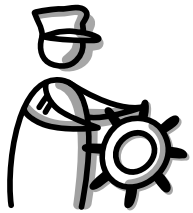
RÔLE PILOTAGE & RÔLE REPRÉSENTATION DE CERCLE

Lorsque l'organisation se structure avec des cercles imbriqués, le rôle pilotage et le rôle représentation font circuler les informations et les demandes entre les cercles par un système de doubles liens. Le rôle pilotage, le premier lien, est au service du cercle et prend la pleine responsabilité qu'il réalise sa raison d'être et ses missions attendues, tout en étant au service des super-cercles englobant et du cadre intentionnel. Le rôle représentation, le second lien, est au service du cercle et s'assure que les super-cercles englobants créent les meilleures conditions structurelles possibles pour permettre au cercle d'exprimer sa raison d'être et ses missions attendues.



Le cercle d'ancrage, le cercle qui contient l'ensemble de l'organisation, a un rôle pilotage mais pas de rôle représentation, pour la simple raison qu'il n'y a aucun super-cercle plus englobant. Certaines équipes préfèrent se passer du rôle pilotage pour le cercle d'ancrage, elles sont légitimes à le faire à condition de s'assurer que les différentes missions attendues du rôle soient prises en charge par d'autres rôles et/ou par des processus décrits dans des règles. Certaines équipes préfèrent se passer du rôle représentation, elles sont légitimes à le faire, comme elles sont légitimes à en créer un et à l'attribuer si elles en perçoivent le besoin.

RÔLE PILOTAGE DE CERCLE



Le rôle pilotage est le rôle qui se rapproche le plus du rôle de manager d'une organisation pyramidale classique, mais avec des responsabilités et des autorités très ciblées. Le rôle pilotage veille à la réalisation des intentions du cercle en gardant une vue d'ensemble des activités du cercle et faisant tout son possible pour que le cercle fonctionne de manière inspirante, efficiente, évolutive et agréable. Il participe aux différentes réunions du cercle et du super-cercle englobant.

Pour opérationnaliser les intentions du cercle, il veille à créer et à entretenir un cadre collaboratif pour le cercle. Pour les méthodes collaboratives et les réunions régulières, il le fait en consultant les membres impactés. Pour les processus internes et les éléments relationnels, il le fait en consultant les membres impactés et en validant une proposition avec les membres du cercle d'ancrage. Il s'assure de définir des priorités collectives pour le cercle avec ses membres.

Si personne d'autre ne le fait, il s'assure de créer les tâches récurrentes, indicateurs, règles, cercles et rôles utiles pour exprimer la raison d'être et les missions attendues du cercle. Il attribue les rôles du cercle, de manière participative ou non, et énergise les rôles qui ne sont pas attribués. Il attribue des budgets de fonctionnement aux différents cercles et rôles du cercle en consultant ses membres.

Lorsque le cercle est un sous-cercle, il fait circuler les informations entre le super-cercle englobant et le cercle, et répond aux questions concernant leurs activités respectives. Il identifie et contribue à résoudre les besoins-tensions du super-cercle englobant qui peuvent être résolus ou partiellement résolus par le cercle (prise en compte des priorités du super-cercle, prises de projet, etc.). En l'absence du rôle représentation, il identifie et résout les besoins-tensions du cercle qui peuvent être résolu ou partiellement résolu par le super-cercle englobant.

Lorsque la situation le nécessite, il peut être amené à recadrer les rôles et les personnes qui les dynamisent sur le respect du cadre intentionnel, du cadre collaboratif, des priorités collectives et sur la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles du cercle et des super-cercles englobants.

Raison d'être

- Des intentions de cercle pleinement réalisées.

Missions attendues

- Définir un cadre collaboratif de cercle avec consultation des membres impactés et consentement sur les processus internes et les éléments relationnels.
- Définir des priorités collectives de cercle avec consentement de ses membres.
- Créer les tâches récurrentes, indicateurs, règles, cercles et rôles utiles pour exprimer la raison d'être et les missions attendues du cercle.
- Attribuer les rôles du cercle et énergiser les rôles qui ne le sont pas.
- Attribuer des budgets de fonctionnement aux cercles et rôles du cercle avec consultation de ses membres.
- Si pertinent, faire circuler les informations entre le super-cercle englobant et le cercle et répondre aux questions concernant leurs activités.
- Si pertinent, identifier et résoudre les besoins des super-cercles englobants pouvant être résolus ou partiellement résolus par le cercle.
- Si pertinent, identifier et résoudre les besoins structurels du cercle pouvant être résolu par des super-cercles englobants.
- Si besoin, recadrer sur le respect des différents cadres de l'organisation et sur ceux du cercle.

Périmètre d'autorité

- Choix des méthodes collaboratives du cercle.
- Choix des réunions régulières du cercle.
- Attribution des budgets aux cercles et rôles du cercle.
- Attribution des rôles du cercle.

Tâches récurrentes possibles

- Annuel : les budgets sont attribués aux différents cercles et rôles.
- Semestriel : les priorités collectives sont définies.
- Mensuel : les rôles sont attribués.

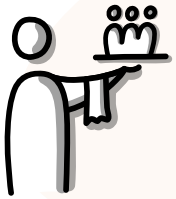
Indicateur

- Annuel : Budget global du cercle.
- Mensuel : Budget de cercle encore disponible.

Projets possibles

- Le cadre collaboratif du cercle est défini.

RÔLE REPRÉSENTATION DE CERCLE



Le rôle représentation est au service du cercle et s'assure que les super-cercles englobants créent les meilleures conditions structurelles possibles pour permettre au cercle d'exprimer sa raison d'être et ses missions attendues. Pour opérationnaliser sa raison d'être, il participe aux différentes réunions du cercle et aux réunions structurelles du super-cercle englobant lorsqu'il y en a besoin.

Si besoin, lorsqu'un membre du cercle a besoin de résoudre un problème structurel au niveau du super-cercle englobant, la personne qui porte ce besoin-tension est invitée à venir faire une proposition en réunion structurelle du super-cercle englobant.

Raison d'être

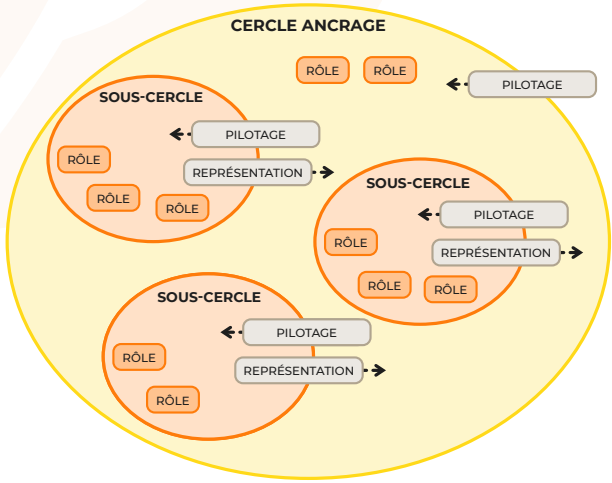
- Une structure organisationnelle englobante idéale pour réaliser les intentions du cercle.

Mission attendue

- Identifier et résoudre les besoins structurels du cercle pouvant être résolus par des super-cercles englobants.

Projets possibles

- La règle X du cercle d'ancrage est modifiée pour débloquer le rôle W.



RÔLE FACILITATION & RÔLE MÉMOIRE DE CERCLE

Le rôle facilitation et le rôle mémoire sont des rôles clés pour soutenir la réalisation des intentions du cercle lors de ses réunions et séances en faisant tout leur possible pour que le cercle fonctionne de manière inspirante, efficiente, évolutive et agréable. Ils participent tous deux aux différentes réunions et séances du cercle.

RÔLE FACILITATION DE CERCLE

Le rôle facilitation fait tout son possible pour rendre faciles, dynamiques, efficientes et agréables les rencontres entre les membres du cercle. Il facilite les réunions et séances du cercle en appliquant et en faisant respecter leurs processus et leurs modalités de prises de paroles.

Le rôle facilitation demande des compétences relationnelles et techniques ainsi qu'une grande capacité à différencier les interventions personnelles de celles qui sont attendues du rôle. La précision des processus permet de s'assurer que le rôle facilitation fait précisément ce qui est attendu de lui et pas autre chose. Son style de facilitation influence fortement la sécurité relationnelle, le climat de confiance, et l'assurance que chacun·e puisse s'exprimer, être entendu·e, pris·e en compte et repartir avec une résolution de son besoin-tension ou à minima ou une amélioration vis-à-vis de ce dernier.

Raison d'être

- Des rencontres dynamiques, efficientes et agréables.

Missions attendues

- Faciliter les réunions et séances du cercle en appliquant et en faisant respecter leurs processus et leurs modalités de prises de paroles.

Périmètre d'autorité

- Facilitation et distribution de la parole durant les réunions du cercle.

RÔLE MÉMOIRE DE CERCLE

Le rôle mémoire s'assure qu'un système d'information et de suivi est accessible et à jour. En cas de conflit d'interprétation, il interprète les informations inscrites dans le système d'information et de suivi et tranche sur leur signification. Il planifie les réunions du cercle en veillant à ce qu'il y en ait suffisamment pour traiter les différents besoins-tensions. Il s'assure que le matériel nécessaire à la réunion est prêt pour chaque réunion.

Le rôle mémoire demande des compétences d'écoute et de synthèse. La précision des prises de note permet de soutenir les échanges lors de réunion et le suivi des décisions prises. Lors des réunions, il prend note des points à l'ordre du jour, avec le rôle et le nom de la personne qui porte les points, en indiquant le statut du point : critique, information, urgent ou normal. Lors du traitement des points, il prend note des décisions en s'assurant que ce qui est noté est conforme à ce que les personnes expriment. Il s'assure que les membres puissent lire ce qui est pris en note afin d'obtenir la validation de l'exactitude de la prise de note.

Raison d'être

- Un système d'information et de suivi à jour et accessible, et suffisamment de réunions pour traiter les différents besoins .

Missions attendues

- Tenir à jour et rendre accessible les informations et les procès-verbaux des réunions dans le système d'information et de suivi du cercle et si besoin, en cas de doute, interpréter ces informations.
- Planifier les réunions du cercle.
- Gérer le matériel nécessaire aux réunions.

Tâches récurrentes possibles

- Annuel : les réunions régulières (célébration, orientation, structurelle, opérationnelle) sont planifiées.

MODIFICATION DE RÔLES STRUCTURELS

Les descriptions de bases des rôles structurels sont les mêmes pour tous les cercles et elles ne peuvent pas être modifiées.

Il est cependant possible de leur ajouter des missions attendues ou des périmètres d'autorité, globalement, pour toute l'organisation ou localement au niveau d'un cercle spécifique. Il est aussi possible de définir une règle de cercle qui complète ou remplace une de ses missions attendues ou un de ses périmètres d'autorité.

Le pouvoir n'a de sens que s'il est distribué et partagé.

Frédéric Lippi

Les organisations évoluées distribuent l'autorité à travers une structure claire de rôles et de responsabilités.

Frédéric Laloux

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les 5 rôles structurels (source, pilotage, représentation, facilitation et mémoire) permettent de distribuer explicitement des fonctions managériales traditionnellement concentrées chez les dirigeant·es et managers.
- Le rôle source, unique au cercle d'ancrage, veille à entretenir un cadre intentionnel clair et inspirant pour l'ensemble de l'organisation, pouvant inclure des visées régénératives alignées avec les limites planétaires et les minima sociaux.
- Le rôle pilotage veille à la réalisation des intentions du cercle en gardant une vue d'ensemble des activités, en définissant le cadre collaboratif et les priorités, et en attribuant les rôles et les ressources financières.
- Le rôle représentation s'assure que les super-cercles créent les conditions structurelles optimales pour permettre au cercle d'exprimer sa raison d'être et ses missions attendues.
- Les rôles facilitation et mémoire travaillent en tandem pour soutenir des réunions dynamiques, efficientes et agréables - le premier en facilitant les processus et la distribution de la parole, le second en tenant à jour le suivi d'information et de suivi, et en planifiant les réunions.
- Les descriptions de base des rôles structurels sont standardisées mais peuvent être enrichies par des missions attendues ou des périmètres d'autorité supplémentaires, soit globalement pour l'organisation, soit localement pour un cercle spécifique.

STRUCTURES EN RÈGLES, CERCLES & RÔLES COURANTS

Simplifier la création de la structure organisationnelle en s'inspirant de structures, de règles, de cercles et de rôles courants

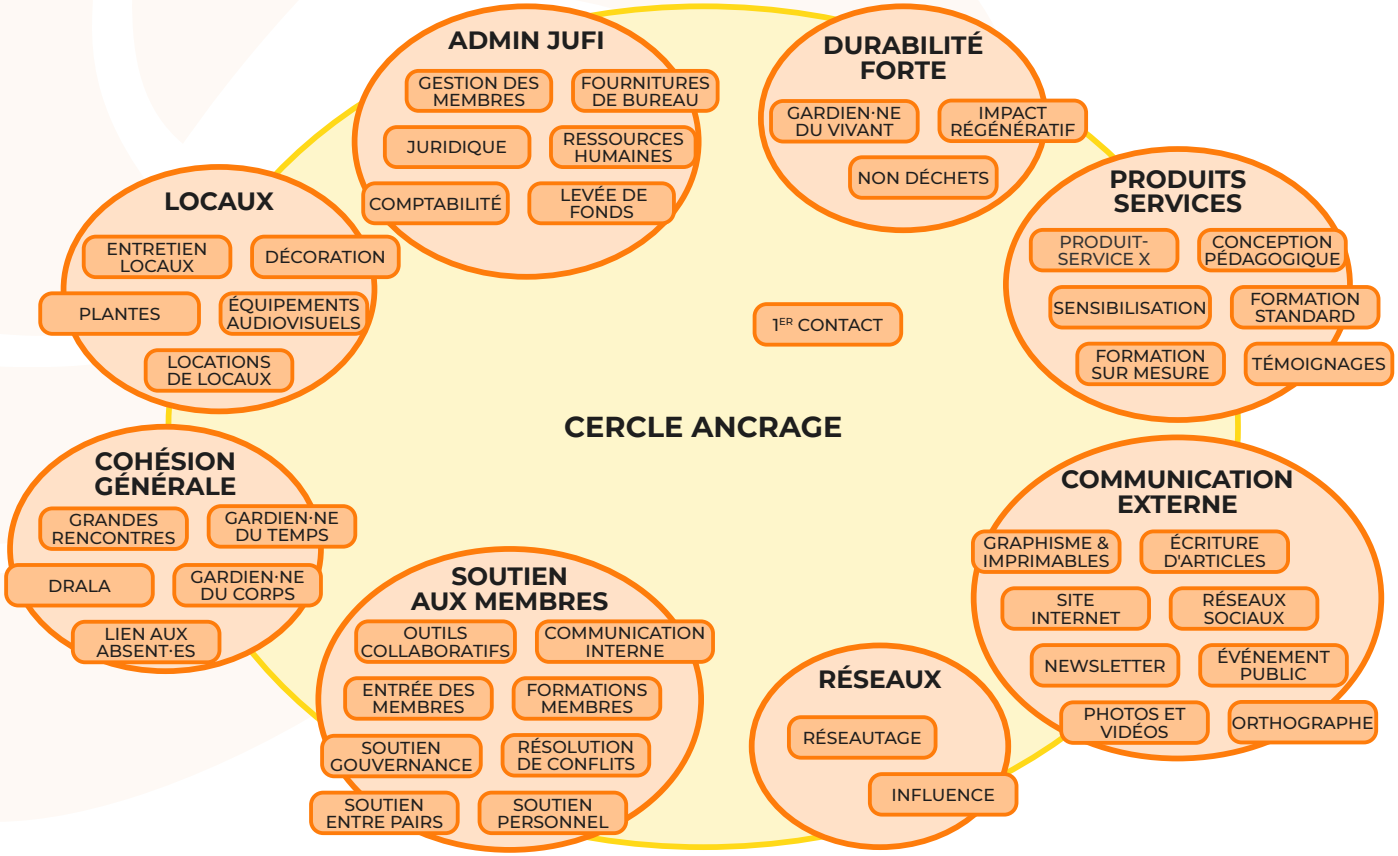
Au-delà de la mécanique générale de la structure en règles, cercles et rôles, dont les 5 rôles structurels, nos expériences d'accompagnant·es nous ont permis d'identifier un certain nombre de besoins opérationnels courants. La création d'une première structure organisationnelle représente souvent un défi pour les équipes qui souhaitent s'organiser ou se réorganiser en gouvernance collective. Pour faciliter ce processus, nous avons développé un catalogue basé sur nos expériences.

Ce catalogue propose une synthèse de ces besoins opérationnels courants, traduits en tâches concrètes et regroupés en thématiques, cercles et rôles. Il inclut également des exemples pratiques de tâches récurrentes, d'indicateurs de suivi et de projets potentiels. En complément, il propose des règles courantes, tant au niveau du cercle d'ancrage que pour des périmètres d'autorité spécifiques. Ces éléments ne sont que des propositions destinées à servir de base de réflexion lors du design de la structure organisationnelle.

Le catalogue est organisé en thématiques principales, permettant un regroupement logique des cercles et rôles. Chaque thématique peut être maintenue comme simple regroupement ou transformée en cercle selon les besoins spécifiques de l'organisation. De même, chaque cercle peut être transformé en rôle opérationnel unique, en intégrant les tâches pertinentes des différents rôles qu'il contient. Les règles proposées peuvent être adaptées et personnalisées selon le contexte et les besoins de chaque organisation.

Il est à noter qu'au-delà des rôles structurels classiques, le catalogue inclut plusieurs rôles spécifiquement dédiés au soutien du rôle facilitation et du rôle mémoire pour les grandes rencontres collectives.

Retrouvez les descriptions de règles, cercles et rôles courants dans le livret « Catalogue structurel ».



THÉMATIQUES ET COMPOSANTES

- Rôle : Premier contact

ADMINISTRATIF, JURIDIQUE & FINANCE

- Cercle : Admin-Ju-Fi
- Rôles : Gestion des membres, Fournitures bureautiques, Juridique, Ressources humaines, Comptabilité, Levées de fonds

LOCAUX

- Cercle : Locaux
- Rôles : Entretien locaux, Décoration, Plantes, Équipements audiovisuels, Locations de locaux

COHÉSION GÉNÉRALE

- Cercle : Cohésion générale
- Rôles : Grandes rencontres, Gardien·ne du temps, Drala, Gardien·ne du corps, Lien aux absent·es

SOUTIEN AUX MEMBRES

- Cercle : Soutien aux membres
- Rôles : Outils collaboratifs, Communication interne, Entrées des membres, Formation aux membres, Soutien à la gouvernance, Résolution de conflits, Soutien entre pairs, Soutien personnel

DURABILITÉ FORTE

- Rôles : Gardien·ne du vivant, Impact régénératif, Non-déchets

PRODUITS-SERVICES

- Cercle : Produits-Services
- Rôles : Produit-service X, Conception pédagogique, Sensibilisation, Formation standard, Formation et intervention sur mesure, Témoignages

COMMUNICATION EXTERNE

- Cercle : Communication externe
- Rôles : Graphisme et imprimable, Écriture d'articles, Site internet, Réseaux sociaux, Newsletter, Événement public, Photos et vidéos, Orthographe

RÉSEAUX

- Rôles : Influence, Réseautage

RÈGLES COURANTES

RÈGLES DE CERCLE D'ANCRAGE

- Hors gouvernance
- Conditions minimums de participation
- Attribution du rôle Pilotage du cercle d'ancrage
- Conditions d'attribution de rôles spécifiques
- Ajustement structurel de cercle hors réunion
- Fonds de roulement et fonds régénératif
- Remboursement de frais

RÈGLES LIÉES À DES PÉRIMÈTRES D'AUTORITÉ

- Formations gratuites sur les enjeux écologiques et sociaux
- Outils collaboratifs
- Identité visuelle et charte graphique

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le catalogue propose une synthèse des tâches opérationnelles courantes traduites en cercles et rôles et regroupées en huit thématiques : Administration-Juridique-Finance, Locaux, Cohésion générale, Soutien aux membres, Durabilité forte, Produits-Services, Communication externe, Réseaux.
- Chaque élément du catalogue (règle, cercle, rôle) est une proposition adaptable : selon les besoins une thématique peut rester un simple regroupement ou devenir un cercle ou un rôle.
- Les descriptions de cercle-rôle incluent des éléments possibles de suivi opérationnel facilitant leur mise en œuvre concrète : tâches récurrentes, indicateurs et projets potentiels.
- Les règles proposées se distinguent en deux catégories : des règles de cercle d'ancrage affectant toute l'organisation et des règles liées à des périmètres d'autorité spécifiques.
- En servant de ressource, le catalogue permet de gagner du temps lors du design de la structure organisationnelle et lors de la description des cercles et rôles.

ATTRIBUTION DES RÔLES & TYPES D'IMPLICATIONS

Attribuer les rôles structurels et opérationnels et clarifier les types d'implications

Les rôles appartiennent à l'organisation et non aux personnes, les personnes mettent de l'énergie dans les rôles pour réaliser leur raison d'être et leurs missions attendues au service du cadre intentionnel.

IMPLICATION DANS LES CERCLES ET RÔLES

S'impliquer à différents niveaux de l'organisation

Au sein de l'organisation, il est possible qu'une personne mette de l'énergie dans un ou plusieurs rôles et qu'une ou plusieurs personnes mettent de l'énergie dans un même rôle. Pour des questions de résilience du système-groupe, il est intéressant qu'il y ait minimum deux personnes impliquées dans chacun des rôles. Cela permet de faire plus facilement face aux absences ou aux départs. Il est intéressant de différencier la manière dont les personnes mettent de l'énergie dans un rôle. Les personnes peuvent s'impliquer dans un rôle de 5 manières différentes : pilote ou co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e et ressource.

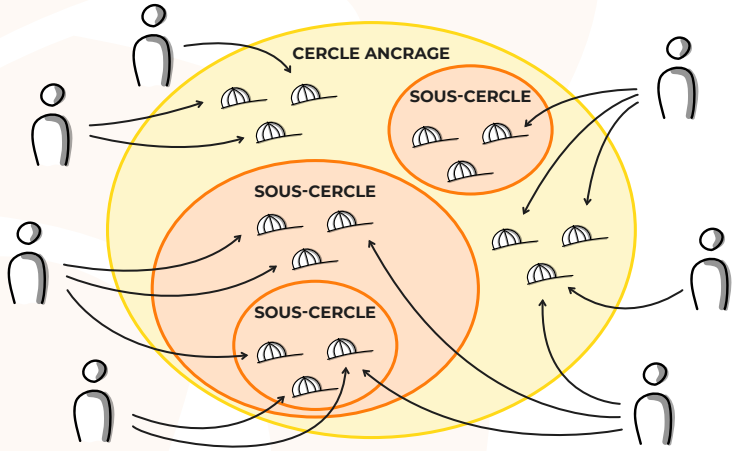
UN À PLUSIEURS RÔLES PAR PERSONNE

Au sein de l'organisation, chaque membre s'implique à minima dans un rôle opérationnel d'un des cercles, chaque rôle fournissant un service concret pour l'organisation et ses activités. En plus du rôle opérationnel minimum de chacun·e, chaque cercle a besoin que les rôles structurels (pilotage, facilitation, mémoire, représentation) soient aussi pris en charge. Dans la mesure du possible, les rôles structurels sont répartis entre les membres ayant déjà un rôle opérationnel au sein du cercle. Il est donc très courant que des personnes se retrouvent à énergiser un ou plusieurs rôles opérationnels et un ou plusieurs rôles structurels au sein du même cercle.

Il est possible d'énergiser des rôles dans différents cercles de l'organisation. Les membres peuvent se retrouver à avoir des rôles ayant des responsabilités et autorités importantes et larges, lorsque ces rôles sont au niveau du cercle d'ancrage ou proche de celui-ci, et des rôles ayant des responsabilités et autorités très précises au niveau d'un rôle au sein d'un sous-sous-cercle. Suivant les rôles et les cercles, une même personne peut se retrouver à activer plus de leadership dans certains rôles et plus de followership dans d'autres. Cette manière de s'impliquer marque une rupture importante avec l'organisation pyramidale classique.

UNE À PLUSIEURS PERSONNES PAR RÔLE

Lorsqu'il n'y a qu'une personne dans un rôle, celle-ci est automatiquement pilote de rôle. S'il y a plusieurs personnes dans le même rôle, il est intéressant de clarifier le type d'implication de chacune d'elles. Par exemple, avec deux personnes dans un même rôle, il est possible de faire plusieurs configurations : 1 pilote et 1 participant·e, 1 pilote et 1 focus, 1 pilote et 1 apprenant·e, 1 pilote et 1 ressource, 2 co-pilotes. Avec 3 personnes ou plus, le nombre de configurations différentes augmente considérablement.



LEADERSHIP & FOLLOWERSHIP AU SERVICE

Cultiver notre leadership et notre followership au service

La gestion collective d'une manière générale nous invite à mettre notre leadership, notre proactivité autonome, au service de l'organisation, et des autres cercles et rôles.

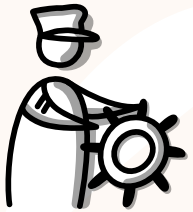
Au-delà du leadership au service, le followership au service est tout aussi intéressant. Le followership désigne notre capacité à suivre, à soutenir et à contribuer activement à la réalisation des intentions portées par une personne qui active son leadership. Il peut autant s'exprimer dans le soutien actif accordé à d'autres cercles ou rôles que dans le fait de lâcher prise et de les laisser cultiver leur espace de leadership en autonomie, sans interférer.

La gestion collective propose un mode d'organisation flexible dans lequel les rôles sont interchangeables. Pour favoriser une dynamique collaborative équilibrée, chaque membre de l'organisation est invité à cultiver à la fois des espaces de leadership et des espaces de followership.

IMPLICATION DANS LES RÔLES

Différencier 5 manières de s'impliquer dans les rôles

PILOTE - CO-PILOTE



L'implication en tant que pilote de rôle consiste à prendre la pleine responsabilité que la raison d'être et les missions attendues du rôle soient mises en œuvre concrètement et que les différentes tâches avancent. Un rôle n'a généralement qu'un pilote, il est cependant possible de choisir que certains rôles soient en co-pilotage. Le co-pilotage peut être intéressant lorsque plusieurs personnes font une activité du même type et que cela demande que chacune de ses personnes puisse dynamiser le rôle d'une manière indépendante des autres personnes qui le dynamisent aussi. La personne impliquée en tant que pilote ou co-pilote participe aux différentes réunions du cercle.

Exemple de pilote
Pilote du rôle communication externe

Exemple de co-pilote
Co-pilote du rôle formation

PARTICIPANT·E

L'implication en tant que participant·e de rôle consiste à mettre de l'énergie d'une manière générale au service la raison d'être et des missions attendues du rôle. Si besoin, la personne impliquée en tant que participant·e peut participer aux différentes réunions du cercle.

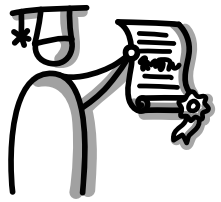
Exemple de participant·e de rôle
Participant·e du rôle communication externe

FOCUS

L'implication en tant que focus de rôle consiste à mettre de l'énergie sur une ou plusieurs tâches spécifiques du rôle. Le focus est en quelque sorte une manière de définir un rôle au sein d'un rôle. Si besoin, la personne impliquée en tant que focus peut participer aux différentes réunions du cercle.

Exemples de focus
Focus sur le site internet pour le rôle communication externe
Focus sur le stock de livres pour le rôle gestion des stocks
Focus sur les formations de communication non violente pour le rôle formation

APPRENANT·E



L'implication en tant qu'apprenant·e de rôle consiste à mettre de l'énergie dans une démarche d'apprentissage au sein du rôle pour ensuite pouvoir s'impliquer comme focus, participant·e, voire pilote. La personne qui s'implique en tant qu'apprenant·e ne saurait pas prendre en charge des tâches du rôle en autonomie, pour l'instant. Si besoin, la personne impliquée en tant qu'apprenant·e peut participer aux différentes réunions du cercle.

Exemple d'apprenant·e
Apprenant·e dans le rôle communication externe

RESSOURCE

L'implication en tant que ressource de rôle consiste à se mettre à disposition des membres du rôle sur demande. La personne qui s'implique en tant que ressource a des connaissances, voire une expertise sur les missions attendues du rôle, mais ne souhaite pas y mettre de l'énergie de manière proactive. Si elle le fait, c'est uniquement sur demande, sous la forme d'interventions ponctuelles, potentiellement en transmettant ses compétences aux personnes plus impliquées dans le rôle. Si besoin, la personne impliquée en tant que ressource peut participer aux différentes réunions du cercle.

Exemple de ressource
Ressource sur le graphisme pour le rôle communication externe

PRIORITÉ AU TEMPS DÉDIÉ AUX TÂCHES PLUTÔT QU'AU TEMPS DÉDIÉ AUX RÉUNIONS

Étant donné que chaque cercle a ses propres réunions, une personne ayant un rôle opérationnel dans 3 cercles participera potentiellement aux différentes réunions de ces 3 cercles, ce qui peut nécessiter beaucoup de temps. Et cela sans compter les rôles structurels, pilotage et représentation de cercle, qui eux participent non seulement aux réunions de leur cercle, mais aussi aux réunions du super-cercle englobant.

Pour pallier au risque de passer plus de temps en réunion par rapport au temps passé à faire des tâches concrètes, il est important que chaque personne soit attentive à la manière de créer et d'ajuster la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles et la délégation des rôles, notamment en tenant compte du contexte spécifique de l'organisation : nombre de personnes impliquées et temps qu'elles peuvent consacrer aux différentes activités.

Si une personne a très peu de temps disponible, il est plus pertinent qu'elle mette de l'énergie dans un rôle sans en être pilote. Cela lui permet de faire des tâches pour le rôle sans être obligée de participer aux réunions du cercle, même si elle reste légitime à le faire si elle en a besoin.

Si une personne a peu de temps disponible, il est plus pertinent qu'elle s'implique dans un ou plusieurs rôles au sein d'un seul cercle, et cela sans s'impliquer dans un rôle structurel, pilotage ou représentation de cercle.

Les personnes ayant le plus de marge de manœuvre sont celles dont le temps d'implication est le plus important. Il est intéressant d'inviter les personnes à éviter de s'impliquer dans de nombreux cercles différents, de les sensibiliser au fait qu'elles risquent de passer plus de temps en réunion, et cela au détriment d'actions concrètes au service de l'organisation.

ATTRIBUTION DES RÔLES

Différencier 4 manières d'attribuer les rôles

Les rôles peuvent être attribués par autorité d'un rôle, par élection sans candidat·e ou par auto-délégation avec consentement ou par jugement majoritaire.

ATTRIBUTION DES RÔLES EN ÉCOCRATIE

Attribution du rôle Source

Si l'organisation est en cours de création par la personne source ou si les membres de l'organisation la reconnaissent spontanément, le rôle source lui est attribué. Sinon, il est possible d'attribuer le rôle source par élection sans candidat·e avec l'ensemble des membres ou par jugement majoritaire si l'équipe dépasse les 30 personnes.

Attribution du rôle pilotage du cercle d'ancrage

Le rôle pilotage du cercle d'ancrage est attribué par le rôle source.

Attribution des rôles pilotage de sous-cercle et des rôles opérationnels

Les rôles pilotage des sous-cercles et les rôles opérationnels sont attribués par le rôle pilotage du cercle auquel les sous-cercles et les rôles appartiennent.

Attribution des rôles facilitation, mémoire et représentation du cercle

Les rôles facilitation, mémoire et représentation sont attribuées par élection sans candidat·e par les membres du cercle auquel ils appartiennent.

VARIANTES

Attribution du rôle pilotage du cercle d'ancrage

Il est possible d'attribuer le rôle pilotage du cercle d'ancrage par élection sans candidat·e avec l'ensemble des membres ou par jugement majoritaire si l'équipe dépasse les 30 personnes.

Attribution des rôles pilotage de sous-cercle

Il est possible d'attribuer le rôle pilotage du sous-cercle par élection sans candidat·e ou par auto-délégation avec consentement avec les membres du cercle auquel ils appartiennent.

Attribution des rôles facilitation, mémoire et représentation

Il est possible d'attribuer les rôles facilitation, mémoire et représentation par auto-délégation avec consentement avec les membres du cercle auquel ils appartiennent.

Attribution des rôles opérationnels

Il est possible d'attribuer les rôles opérationnels par auto-délégation avec consentement. Il est aussi possible d'attribuer certains rôles sensibles par élection sans candidat·e, des rôles qui sont en charge des relations institutionnelles, ou encore des relations presse.

La différence entre
ce que nous faisons
et ce que nous sommes capables
de faire suffirait à résoudre
la plupart des problèmes
dans le monde.

Mahatma Gandhi

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les rôles appartiennent à l'organisation et non aux personnes - les personnes mettent de l'énergie dans les rôles pour réaliser leur raison d'être et leurs missions attendues au service du cadre intentionnel.
- Une personne peut s'impliquer dans plusieurs rôles et un rôle peut impliquer plusieurs personnes. Pour la résilience du système, il est recommandé d'avoir au minimum deux personnes impliquées dans chaque rôle.
- Chaque personne est invitée à cultiver des espaces de leadership et des espaces de followership.
- Il est possible de s'impliquer dans un rôle de 5 manière différentes : pilote/co-pilote (prise de responsabilité générale), participant·e (contribution générale), focus (tâches spécifiques), apprenant·e (en formation) et ressource (soutien sur demande).
- L'attribution des rôles peut se faire de 4 différentes manières : par autorité de rôle, par élection sans candidat·e, par auto-délégation avec consentement ou par jugement majoritaire, selon le contexte et le type de rôle.
- Il est intéressant de cultiver un équilibre entre le temps dédié aux réunions et celui consacré aux tâches concrètes. Le type d'implication dans un rôle implique de tenir compte du temps disponible de chaque personne.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE VIVANTE

Ajuster en continu la structure organisationnelle en fonction des besoins réels

3 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Aligner en continu les 3 structures organisationnelles

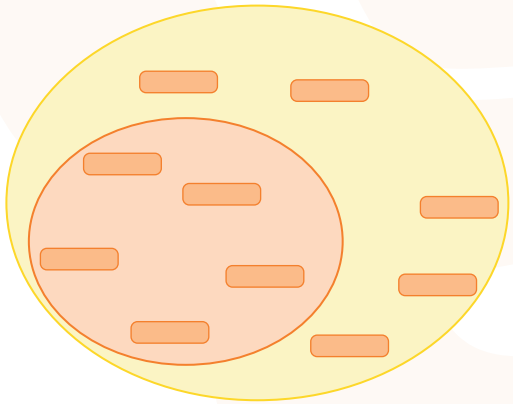
Il est souvent possible d'observer 3 différentes structures au sein d'une organisation : la structure formelle, la structure réelle et la structure idéale.

- La structure formelle : représente la structure documentée dans l'organigramme de l'organisation.
- La structure réelle : représente la structure que les personnes pratiquent en réalité, au-delà de la structure formelle.
- La structure idéale : représente la structure qui serait souhaitable pour que l'organisation fonctionne à l'idéal.

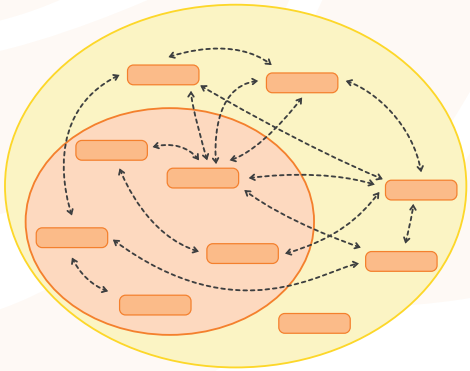
Lorsque des dysfonctionnements apparaissent dans les organisations classiques, ces dernières font souvent appel à des cabinets externes pour les aider à optimiser leur structure organisationnelle. Cela prend généralement plusieurs mois, le temps d'analyser la situation et de faire des propositions, et coûte souvent beaucoup d'argent à l'organisation. Il arrive que la nouvelle structure ainsi créée soit obsolète dès sa création.

ALIGNEMENT STRUCTUREL

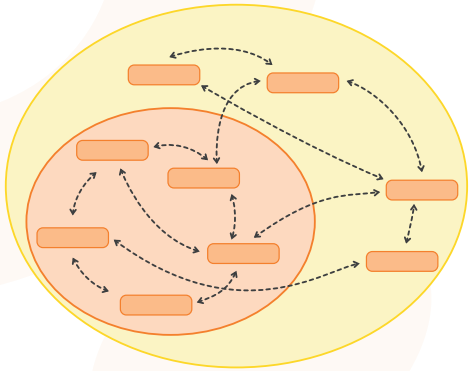
Les approches comme l'Holacracy et l'Écocratie utilisent une tout autre stratégie en cherchant à aligner ces 3 structures en continu. Cet alignement est permis à tous les niveaux de l'organisation grâce aux réunions structurelles des différents cercles. Si l'organisation a besoin de changements importants touchant l'ensemble de sa structure organisationnelle, elle peut aussi choisir de la reprendre complètement en partant des besoins réels du moment et en s'assurant d'aller du général au spécifique.



STRUCTURE FORMELLE



STRUCTURE RÉELLE

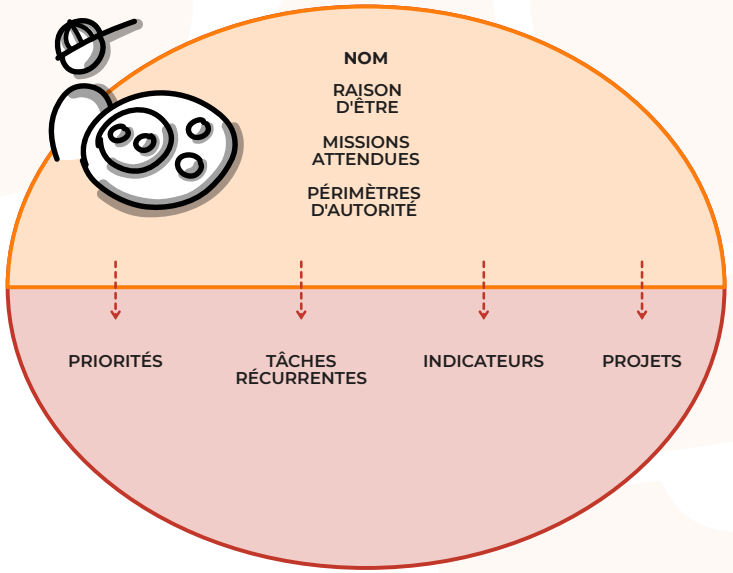


STRUCTURE IDÉALE

CRÉATION, MODIFICATION OU SUPPRESSION D'UNE RÈGLE DE CERCLE, D'UN CERCLE OU D'UN RÔLE

Les descriptions de règles de cercle, de cercles et des rôles sont créées lors de la création de la structure organisationnelle dans son ensemble, puis créées, modifiées ou supprimées lors des réunions structurelles du cercle dans lequel la règle de cercle, le cercle ou le rôle se trouve. La réunion structurelle de chaque cercle est la seule réunion où il est légitime de créer, de modifier ou de supprimer, entièrement ou en partie, une règle de cercle, un cercle ou un rôle faisant partie du cercle.

Une fois qu'un cercle est créé, ce dernier est le seul légitime à ajuster sa structure organisationnelle interne. Chaque membre d'un cercle est légitime de faire des propositions d'ajustement de son cercle lors des réunions structurelles de ce dernier. Ces demandes peuvent concerner des règles de cercle, des sous-cercles ou des rôles du cercle.



DESCRIPTION STRUCTURELLE DE CERCLE OU DE RÔLE

Ajusté collectivement en réunion structurelle

EXPRESSION OPÉRATIONNELLE DE CERCLE OU DE RÔLE

Ajusté par le pilote du cercle ou le rôle hors réunion

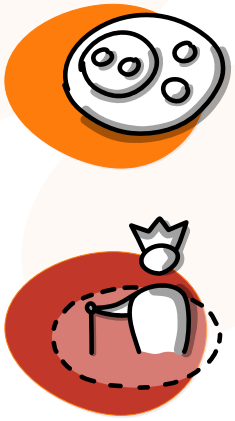
CRÉATION, MODIFICATION OU SUPPRESSION D'UN ÉLÉMENT DE SUIVI OPÉRATIONNEL DE CERCLE OU DE RÔLE

Les éléments de suivi opérationnel du cercle sont définis par le rôle pilotage du cercle ou par le rôle pilotage du super-cercle englobant. Les éléments de suivi opérationnel du rôle sont définis par le rôle pilotage du cercle auquel le rôle appartient ou par le pilote du rôle. Le rôle pilotage du cercle peut ainsi s'assurer de collecter les informations utiles pour soutenir le bon fonctionnement du cercle. Les différents éléments de suivi opérationnel de cercle ou de rôle sont définis en dehors des réunions, sauf pour les priorités collectives, qui sont définies collectivement en réunion d'orientation et ajustées en réunion opérationnelle.

Si des rôles ont des besoins de visibilité sur des éléments de suivi opérationnel d'autres cercles ou rôles, ils peuvent en faire la demande directement auprès du rôle pilotage du cercle ou auprès du pilote du rôle concerné.

CRÉATION OU MODIFICATION D'UNE RÈGLE DE PÉRIMÈTRE D'AUTORITÉ

Les règles de périmètre d'autorité se définissent de manière autonome par les rôles pilotages de cercle ou par les pilotes de rôles pour lesquels des périmètres d'autorité ont été confiés. Une fois ces règles créées, il convient d'en informer les membres. Suivant l'impact que ces règles ont sur les autres membres ou rôles de l'organisation, il est intéressant de solliciter l'avis des personnes impactées et de celles ayant une expertise sur le sujet.



DESCRIPTION DE RÈGLES DE CERCLE

Ajusté collectivement en réunion structurelle

DESCRIPTION DE RÈGLES DE PÉRIMÈTRE D'AUTORITÉ

Ajusté par le rôle hors réunion

AJUSTEMENT AU-DELÀ DE SON CERCLE

PAR LES RÔLES PILOTAGE ET REPRÉSENTATION DE SON CERCLE

Chaque membre d'un cercle est légitime de faire des propositions d'ajustement de règles, cercles et rôles au sein des super-cercles englobants. Une proposition d'ajustement peut être adressée au rôle représentation ou au rôle pilotage de son cercle. Le super-cercle englobant a le devoir de prendre en compte une demande d'ajustement, lié à un besoin, passant par rôle représentation ou par le rôle pilotage du cercle.

Lorsqu'un rôle fait une proposition d'ajustement à un autre cercle, cette dernière doit impérativement être liée à un besoin réel. Il est intéressant que la personne amenant cette proposition soit présente lors de la réunion structurelle du cercle à qui cette proposition et ce besoin sont adressés. Elle peut ainsi répondre directement aux questions liées à cette proposition et à son besoin sous-jacent. Elle peut aussi participer à explorer les alternatives qui permettraient à son besoin d'être traité. Lors d'une prise de décision par consentement, la personne peut être invitée à s'exprimer, mais elle n'a généralement pas de droit d'objection direct. Pour que son objection soit prise en compte, cette dernière doit être portée par le rôle pilotage ou par le rôle représentation de son cercle.

PAR UN RÔLE D'UN AUTRE CERCLE

Il est aussi possible d'adresser une proposition d'ajustement directement à une personne ayant un rôle au sein du cercle concerné par l'ajustement, ce qui peut être plus rapide dans certains contextes. Dans ce cas, la décision de prise en compte ou non de la demande est à l'appréciation de la personne à qui la demande est adressée. En cas de non-prise en compte du besoin, il est possible de faire marcher la mécanique formelle des rôles pilotage et représentation de son cercle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Une structure organisationnelle vivante s'articule autour de trois niveaux : la structure formelle (documentée), la structure réelle (pratiquée) et la structure idéale (souhaitée). L'Écocratie vise à aligner ces trois structures en continu.
- Les ajustements de la structure organisationnelle se font de manière décentralisée lors des réunions structurelles de chaque cercle, permettant une adaptation rapide et pertinente aux besoins réels, contrairement aux approches classiques de réorganisation.
- Les éléments de suivi opérationnel sont définis de manière autonome par les rôles pilotage ou les pilotes de rôles, tandis que les modifications structurelles (règles, cercles, rôles) nécessitent une décision en réunion structurelle.
- Chaque membre peut proposer des ajustements au-delà de son cercle, soit directement auprès des rôles concernés (voie rapide), soit via les rôles pilotage et représentation (voie formelle).
- Les propositions d'ajustement doivent être ancrées dans des besoins réels et sont portées par la personne concernée lors des réunions structurelles.
- La structure organisationnelle évolue ainsi comme un organisme vivant, s'adaptant continuellement aux besoins de l'organisation et de ses membres tout en maintenant sa cohérence d'ensemble.

DESIGN DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Créer une base de structure organisationnelle en règles, cercles et rôles et déléguer les rôles

Comment créer une première structure organisationnelle permettant d'aligner la structure formelle, la structure réelle et la structure idéale souhaitable ?

Ce processus de design permet de créer une structure organisationnelle claire et pertinente pour partir ou repartir sur de bonnes bases, et de déléguer les tâches clés permettant de passer à leur mise en œuvre. Il est particulièrement utile lors de la création d'une organisation ou si l'organisation existante a fortement besoin de se restructurer. Le design de la structure organisationnelle vise à aligner les trois structures de l'organisation : la structure formelle, la structure réellement pratiquée et la structure idéale. Au final, il permet de créer et de formaliser une structure organisationnelle et des délégations, non pas parfaites, mais suffisamment claires et crédibles pour servir de point de départ.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE CLAIRE ET PRÉCISE

La clarté de description de la structure organisationnelle implique la connaissance et l'utilisation d'un vocabulaire précis.

VOCABULAIRE DE BASE

- Cercle, rôle opérationnel et rôle structurel.
- Raison d'être, mission attendue et périmètre d'autorité.
- Règle de cercle et règle de périmètre d'autorité.
- Implication dans un rôle en tant que pilote, co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e et ressource.

L'IDÉAL AVANT LES RESSOURCES DISPONIBLES

Lors de la première étape de ce processus, l'idée est de s'affranchir temporairement des ressources disponibles (temps, argent, personnes, etc.) pour se concentrer sur ce qui serait souhaitable pour que l'organisation fonctionne à l'idéal. Les considérations concernant les ressources viennent dans un deuxième temps lors de ce processus, avec l'identification des personnes pouvant mettre de l'énergie dans les rôles (délégations des tâches) et/ou dans un troisième temps après la réunion, avec l'identification des moyens permettant de faire ce qui est souhaitable par les rôles pilotage de cercle. Il est par exemple possible d'engager une personne pour une tâche, d'externaliser une tâche en la sous-traitant à une tierce personne, de se débrouiller temporairement avec les ressources actuelles, etc.

Le génie de la gouvernance n'est pas de tout contrôler, mais de créer les conditions dans lesquelles l'intelligence collective peut s'épanouir.

Frederic Laloux

PROCESSUS DE DESIGN DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

FORMAT TYPE

Le processus de design peut être relativement long, il se pratique généralement lors de la création de l'organisation, lors de l'évolution vers une gouvernance collective ou dès qu'un besoin de restructuration significatif se fait sentir. Il peut se pratiquer avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. En petite équipe et sur de petits projets, le processus peut prendre de 1 heure 30 à 2 heures, sur des projets plus importants, il peut prendre de 2 à 4 heures.

La matière du management,
ce sont les êtres humains.
Son rôle est de les aider
à travailler ensemble efficacement.

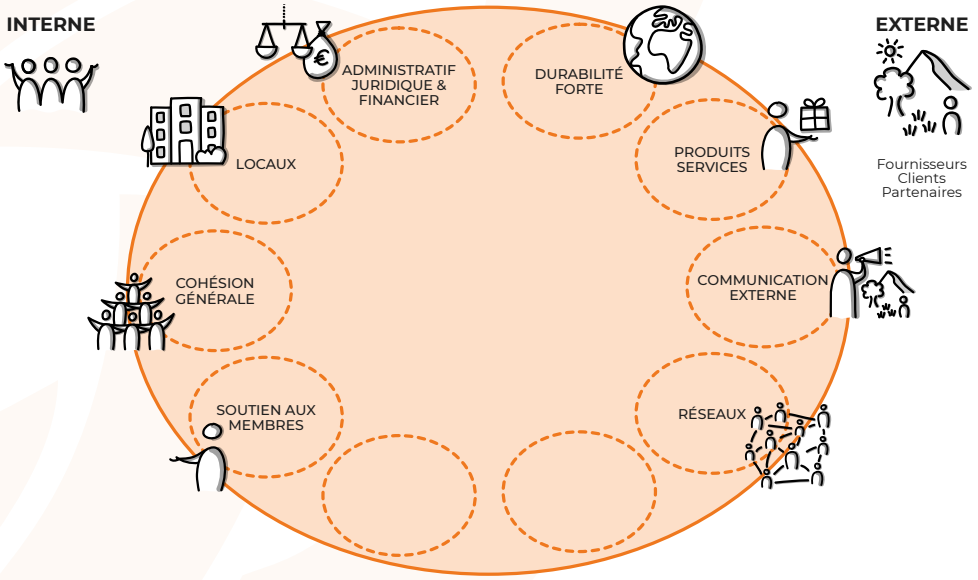
Peter Drucker

ÉTAPES DU PROCESSUS

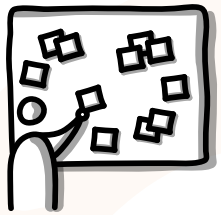
1. Regroupement des tâches clés
2. Auto-délégations
3. Affinage des délégations
4. Affinage du design
5. Consentement rapide
6. Projets de description

Préparation du canevas de design de structure organisationnelle

Le processus utilise un canevas de design de structure organisationnelle basé sur un grand cercle structuré en deux zones, à gauche, les tâches permettant de soutenir le fonctionnement interne de l'organisation, les fonctions supports, et à droite, les tâches permettant à l'organisation d'interagir avec son environnement extérieur, les fournisseurs, client·es, partenaires. Des thématiques courantes peuvent servir à regrouper certaines tâches. À gauche : administratif, juridique et financier, locaux, cohésion générale, soutien aux membres. À droite : durabilité forte, produits et services, communication externe, réseaux. Ces thématiques ne sont que des propositions, elles ne sont pas toujours valables ou pertinentes. La préparation consiste à afficher sur un mur une feuille d'environ 1,2m par 1,6m, soit 2 grandes feuilles de papier flipchart, sur laquelle sont reportées les indications du canevas de design de structure organisationnelle.



Regroupement des tâches clés - 15 à 30 minutes



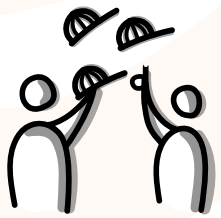
Les participant·es sont invité·es à identifier les tâches clés qui leur semblent les plus importantes pour la réalisation des intentions de l'organisation à l'extérieur et pour son fonctionnement interne. Il est intéressant de se baser sur les informations issues de l'expérience réelle au sein de l'organisation ainsi que sur celles issues des processus précédents : piste d'amélioration de la réunion de célébration, rêves, leviers de réussite et priorités collectives de la réunion d'orientation.

Les tâches sont écrites sur des post-its et sont directement regroupées, par le rôle facilitation ou par le rôle mémoire, dans des thématiques courantes qui semblent appropriées ou selon de nouvelles thématiques. Un cercle en pointillé est tracé autour de chaque thématique de post-it et le nom de la thématique de regroupement est noté sur un post-it d'une autre couleur et affiché sur le bord du cercle de la thématique.

Lors de cette étape, le rôle facilitation peut être force de proposition pour suggérer des tâches courantes issues du catalogue de cercles et rôles courants.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Mis à part les tâches des rôles structurels (source, pilotage, représentation, facilitation, mémoire), quelles sont les tâches clés les plus importantes pour la réalisation des intentions de l'organisation et pour son fonctionnement interne ?
Si besoin, proposer des tâches courantes : *Est-ce qu'il y a besoin de gérer X (une comptabilité, un site internet, des prises de contact, etc.) ?*
Avant de passer à l'étape suivante : *Est-ce que si toutes ces tâches sont faites, l'organisation fonctionne ou manque-t-il d'autres tâches importantes ?*

Auto-délégations - 10 à 20 minutes



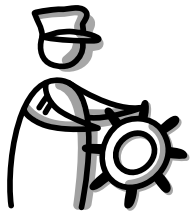
Les personnes sont invitées à écrire leur nom sur les post-its des thématiques et des tâches pour lesquelles elles sont prêtes à mettre de l'énergie, en précisant la manière dont elles souhaitent s'impliquer. Chaque personne est invitée à sortir de sa zone de confort, à cultiver des espaces de leadership et de followership en s'inscrivant au moins une fois dans chacune de ces cinq manières de s'impliquer : pilote, participant·e, focus, apprenant·e ou ressource. Cette démarche est une invitation pour chacun·e. Il n'y a pas de limite au nombre de personnes pouvant s'impliquer sur une thématique ou sur une tâche.

Temps disponible

Chaque personne est invitée à écouter ses élans et à être réaliste vis-à-vis du temps qu'elle a réellement à disposition. Une personne ayant peu de temps disponible est invitée à en tenir compte en évitant de s'inscrire sur de nombreuses tâches.

Consignes-cadres
Aux participant·es : *Je vous invite à venir écrire votre nom sur les post-its des thématiques et des tâches sur lesquelles vous êtes prêt·es à mettre de l'énergie, en précisant la manière dont vous souhaitez vous impliquer. Je vous invite à vous impliquer de différentes manières : pilote, participant·e ou focus, apprenant·e ou ressource. Il n'y a pas de limite au nombre de personnes pouvant s'impliquer sur une thématique ou sur une tâche. Je vous invite à être réaliste par rapport au temps que vous pouvez réellement mettre à disposition dans l'organisation pour ces prochains mois.*

Affinage des délégations - 10 à 20 minutes



À la fin de cette étape, chaque thématique et chaque tâche doit avoir au minimum une personne en pilote. Si ce n'est pas le cas, la tâche est évaluée pour vérifier si elle est vitale au fonctionnement de l'organisation ou s'il est possible de s'en passer provisoirement ou complètement. Si une tâche est vitale au fonctionnement de l'organisation, une ou plusieurs personnes sont invitées à se proposer pour la prendre en charge, quitte à s'occuper de la sous-traiter. Il arrive que certaines tâches impliquent l'ensemble des personnes, même dans ce cas, il est intéressant d'identifier une personne responsable de la faire avancer.

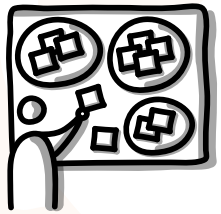
Les personnes inscrites en pilote sur des tâches ayant plusieurs propositions de pilotes sont invitées à identifier une seule personne pilote de tâche, sauf si cette tâche implique strictement d'être en co-pilote. Idéalement, le co-pilotage est à réserver pour les situations où plusieurs personnes font une même tâche et qu'elles souhaitent être légitimes à participer aux réunions et aux prises de décisions sans avoir à en référer à un pilote de tâche.

Résilience du système

Pour des questions de résilience du système, chaque thématique et chaque tâche est idéalement prise en charge par au moins deux personnes : un·e personne pilote de rôle et au moins une personne participante, focus ou apprenante. Cette double attribution des rôles peut rendre l'adaptation plus facile si une personne venait à être absente ou à quitter l'organisation.

Consignes-cadres
Aux participant·es :
Nous allons vérifier si les thématiques et les tâches sont prises en charge par minimum une personne en pilotage et idéalement une deuxième en participante, focus ou apprenante.
Si des tâches ne sont pas prises en charge, aux participant·es :
La tâche X n'est pas prise en charge. Est-ce que cette tâche est vitale au fonctionnement de l'organisation ou est-il possible de s'en passer provisoirement ou complètement ? Si elle est vitale, j'invite une ou plusieurs personnes à se porter volontaires pour la prendre en charge, quitte à s'occuper de la sous-traiter.
S'il y a plusieurs pilotes sur une même tâche, aux personnes concernées :
Entre personnes inscrites en pilote sur une même tâche, je vous invite à identifier un·e seul·e pilote de tâche, sauf s'il est très important pour vous d'être co-pilotes indépendant·es.

Affinage du design - 5 à 20 minutes



Les personnes impliquées en tant que pilote sur une thématique de tâche sont invitées à définir si le regroupement thématique de tâches devrait :

- rester un simple regroupement thématique de plusieurs rôles,
- être un rôle s'occupant des différentes tâches ou
- être un cercle contenant plusieurs rôles.

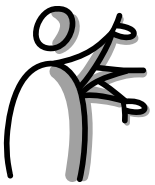
Elles peuvent consulter les autres personnes impliquées dans la thématique.

Taille des équipes

Chaque personne est invitée à prendre en compte le design général de la structure organisationnelle visant à créer un cercle d'ancrage et des sous-cercles ne dépassant pas 12 personnes, et de veiller à ce qu'il n'y ait pas plus de sous-cercles que besoin afin de limiter le nombre de réunions. Il peut être intéressant que le regroupement thématique de tâches soit un simple regroupement thématique, si les différents pilotes de tâches souhaitent être présents aux réunions du cercle d'ancrage. Il peut être intéressant que le regroupement thématique de tâches soit un rôle, si les différentes tâches sont prises en charge par la ou les mêmes personnes. Il peut être intéressant que le regroupement thématique de tâches soit un cercle, si les différents pilotes de tâches ont besoin de traiter régulièrement de nombreux besoins entre eux.

Question-cadre
Aux personnes impliquées dans une même thématique :
Je vous invite à clarifier si le regroupement thématique de tâches devrait rester un simple regroupement thématique de plusieurs rôles, devenir un rôle s'occupant de ces différentes tâches ou un cercle contenant plusieurs rôles. Un rôle peut être intéressant si les différentes tâches sont prises en charge par la ou les mêmes personnes. Un regroupement thématique peut être intéressant si les différents pilotes de tâches souhaitent être présent·es aux réunions du cercle d'ancrage. Un cercle peut être intéressant si les différents pilotes de tâches ont besoin de traiter régulièrement de nombreux besoins entre eux.

Consentement rapide - 1 à 5 minutes



Les participant·es sont invité·es à vérifier rapidement que la structure organisationnelle et la délégation des rôles est suffisamment crédible pour servir de point de départ et qu'elles ne génèrent pas d'objection. Les personnes s'expriment par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ». Il est ainsi facile d'observer s'il y a plein consensus, consentement ou s'il y a des objections à prendre en compte. En cas de difficulté à traiter l'objection, le rôle facilitation revient sur le processus de décision par consentement formel en partant de l'étape du test des objections.

Question-cadre
Aux participant·es :
Sachant que nous ne cherchons pas à faire un design parfait, mais un design suffisamment crédible pour servir de point de départ, et que chacun·e pourra par la suite faire des propositions d'amélioration en réunion structurelle, comment vous positionnez-vous par rapport à cette structure organisationnelle et à cette délégation des rôles, pour, pas contre ou contre ?

Si besoin, en cas de difficulté à traiter les objections, utiliser l'étape du test des objections du processus de décision par consentement.

Projets de description - 5 à 10 minutes

Les pilotes de cercle et de rôle sont invité·es à s'engager à écrire des descriptions plus précises de leur cercle-rôle et à les faire valider au sein de leur cercle lors d'une réunion structurelle. Pour structurer le processus de finalisation et de validation du design, les différents rôles de chaque sous-cercle sont invités à préparer des propositions de descriptions de rôle (raisons d'être, missions attendues, périmètres d'autorité souhaités) et à les transmettre au rôle pilotage du cercle pour que celui-ci puisse préparer une proposition de définition du cercle (raisons d'être, missions attendues, périmètres d'autorité souhaités) afin de la faire valider au niveau du cercle d'ancrage.

Une fois les sous-cercles du cercle d'ancrage créés, chaque sous-cercle est invité à formaliser ses rôles lors d'une réunion structurelle du cercle et à distribuer les différents périmètres d'autorité qui lui ont été attribués. Les différents sous-cercles sont aussi invités à attribuer leurs rôles structurels (facilitation, mémoire et représentation).

Les pilotes de cercle et de rôle sont aussi invité·es à réfléchir aux attentes que leurs différents cercles et rôles peuvent avoir vis-à-vis des autres cercles et rôles (besoin régulier d'informations, de tâches récurrentes, d'indicateurs, d'être consulté ou de co-décider sur un sujet, etc.) en vue de pouvoir les formaliser en réunion structurelle.

Il est possible de grandement réduire le temps nécessaire à la finalisation de la structure organisationnelle en s'inspirant des descriptions du catalogue de cercles et rôles courants.

Affirmation-cadre

Aux rôles pilotage de sous-cercles et aux pilotes de rôles : ***J'invite les rôles pilotage de sous-cercles et les pilotes de rôles à s'engager à écrire des descriptions plus précises de leur cercle ou de leur rôle et à les faire valider au sein de leur cercle lors d'une réunion structurelle.***
Je vous invite aussi à réfléchir aux attentes que vos différents cercles et rôles peuvent avoir vis-à-vis des autres cercles et rôles (besoin régulier d'informations, de tâches récurrentes, d'indicateurs, d'être consulté, de co-décider), en vue de pouvoir les formaliser en réunion structurelle.
S'il y a des sous-cercles : ***Pour structurer le processus de finalisation et de validation du design, j'invite les différents rôles de chaque sous-cercle à préparer des propositions de descriptions de rôle (raisons d'être, missions attendues, périmètres d'autorité souhaités) et à les transmettre au rôle pilotage de leur cercle pour que celui-ci puisse préparer une proposition de définition du cercle (raisons d'être, missions attendues, périmètres d'autorité souhaités) afin de la faire valider au niveau du cercle d'ancrage. Une fois que les sous-cercles du cercle d'ancrage sont créés, chaque cercle est invité à formaliser ses rôles lors d'une réunion structurelle du cercle, à distribuer ses autorités et à attribuer ses rôles structurels : facilitation, mémoire et représentation.***

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors du design de structure organisationnelle

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Regroupement des tâches clés », il prend synthétiquement note des propositions de tâches.
2. Lors de l'étape « Affinage des délégations », il ajuste les délégations sur les post-its.
3. Lors de l'étape « Affinage du design », il note les groupes thématiques qui deviennent des rôles ou des cercles sur les post-its des groupes thématiques.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser le design de structure organisationnelle en Écocratie

Le design de structure organisationnelle est utilisé lors de la création d'une organisation ou si l'organisation existante a fortement besoin de se restructurer en règles, cercles et rôles.

Par la suite, la structure organisationnelle peut être améliorée en réunion structurelle sur la base de propositions des membres du cercle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le design de structure organisationnelle vise à créer une base claire et pertinente en s'affranchissant d'abord des contraintes de ressources pour se concentrer sur ce qui serait idéal pour l'organisation.
- Le processus utilise un canevas structuré distinguant les cercles et rôles qui proposent des fonctions supports internes de ceux qui interagissent avec l'environnement externe.
- L'attribution des rôles se fait par auto-délégation avec différents niveaux d'implication possibles (pilote, participant·e, focus, apprenant·e, ressource), en veillant à la résilience du système par la présence d'au moins deux personnes par rôle.
- Les regroupements thématiques peuvent évoluer en rôles ou en cercles selon les besoins de coordination et le nombre de personnes impliquées, en veillant à maintenir des équipes de taille idéale (maximum 12 personnes).
- Une fois la structure de base établie, les pilotes de cercles et de rôles s'engagent à préciser leurs descriptions et à les faire valider en réunion structurelle.

RÉUNION STRUCTURELLE

Ajuster la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles et déléguer des rôles

Comment entretenir une structure organisationnelle permettant d'aligner la structure formelle, la structure réelle et la structure idéale souhaitable ?

La réunion structurelle fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes.

Connectée à l'énergie du plan et à ce qui structure les activités, cette réunion nous invite à :

- Entretenir une structure organisationnelle, des responsabilités et autorités claires et pertinentes.
- Prendre conscience des écarts entre la structure organisationnelle formelle, réelle et souhaitable.
- Aligner en continu les trois structures en ajustant les règles, cercles, rôles et délégations d'une manière suffisamment crédible pour pouvoir les tester.
- Rendre explicites les attentes entre les différents cercles et rôles.

Le processus invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil des points de vue, à la réflexion individuelle et collective, dans le but d'améliorer la structure organisationnelle. Il nous connecte aux énergies structurantes du plan, de l'ordre, des stratégies soutenantes au service de ce qui est souhaitable et qui donne du sens. Le plan canalise les énergies du rêve vers la prochaine étape de l'action de la gestion cyclique en 4 étapes. Il permet de percevoir, de négocier et de formaliser les attentes des rôles vis-à-vis des autres cercles et rôles.

Au final, cette réunion permet d'ajuster la structure organisationnelle en continu pour la maintenir claire et pertinente

Éléments structurants
Structure organisationnelle en règles, cercles et rôle, délégation des rôles.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE CLAIRE ET PRÉCISE

La description de la structure organisationnelle et les propositions d'ajustement impliquent une connaissance et une utilisation d'un vocabulaire précis. Une fois

que ce vocabulaire est intégré, la communication gagne en fluidité et la structure organisationnelle gagne en clarté et en précision.

Vocabulaire de base

- Cercle et rôle opérationnel, rôle structurel
- Raison d'être, missions attendues, périmètre d'autorité
- Règle de cercle, règle de périmètre d'autorité, règle de lien transverse
- Implication dans un rôle en tant que pilote, co-pilote, participant·e, focus, apprenant·e et ressource.
- Thématique de règle-cercle-rôle
- Élection sans candidat·e, auto-délégation avec consentement

AUTORITÉS PARTAGÉES SUR LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La réunion structurelle s'inscrit dans une logique d'horizontalité. En tant que membre du cercle, nous décidons ensemble de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles permettant aux rôles que nous dynamisons de produire de la valeur.

IMPLICATION ET CONSENTEMENT DE CHAQUE MEMBRE À TOUS LES NIVEAUX DU SYSTÈME

Chaque membre de l'organisation, depuis les cercles dans lesquels il est impliqué, peut proposer des améliorations de n'importe quel élément de la structure organisationnelle. Suivant la nature de la proposition, il est intéressant de consulter les membres de son cercle avant de le faire. Les propositions d'ajustement se font lors des réunions du cercle concerné. Cela implique d'être membre du cercle pour pouvoir participer à la décision. Si ce n'est pas le cas, il est possible de demander au rôle pilotage ou représentation de son cercle de porter la proposition d'ajustement au super-cercle englobant. L'ensemble des processus de décisions de cette réunion utilisent le principe du consentement impliquant qu'il n'y ait aucune objection aux décisions prises.

L'IDÉAL AVANT LES RESSOURCES DISPONIBLES

Lors de cette réunion, l'idée est de s'affranchir temporairement des ressources disponibles (temps, argent, personnes, etc.) pour nous concentrer sur ce qui serait souhaitable pour que l'organisation fonctionne à l'idéal. Les considérations concernant ces ressources viennent dans un deuxième temps, avec l'identification des personnes pouvant mettre de l'énergie dans les rôles (attribution des rôles) et/ou avec l'identification des moyens permettant de faire ce qui est souhaitable par le rôle pilotage. Il est par exemple possible d'engager une personne pour le rôle, d'externaliser en sous-traitant à un tiers, de se débrouiller temporairement avec les ressources actuelles, etc.

PROCESSUS DE RÉUNION STRUCTURELLE

FORMAT TYPE

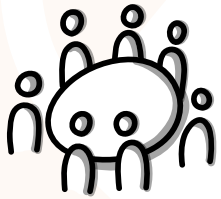
Ce processus de réunion se pratique généralement tous les mois ou sur demande d'un des membres de l'équipe. La réunion structurelle se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes. Le processus peut prendre de 20 minutes à 2 heures en fonction du nombre de propositions et de leur complexité.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture
2. Ordre du jour dynamique
3. Traitement des besoins
4. Temps de clôture

Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales.



Question-cadre
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Ordre du jour dynamique - 5 à 10 minutes

Les participant·es sont invité·es à porter des points à l'ordre du jour en leur donnant un titre en 1 à 3 mots et en précisant le statut du point : urgent ou normal. Les points urgents sont à traiter absolument lors de cette réunion et les points normaux sont à traiter lors de cette réunion ou lors d'une prochaine.

Si besoin, il est possible de demander d'ajouter des points à l'ordre du jour en cours de réunion, idéalement entre le traitement de deux points ou dès que tous les points ont été traités. Selon le système d'information et de suivi utilisé, les rôles ont la possibilité d'indiquer des points à l'ordre du jour en amont de la réunion, ainsi que des informations complémentaires en lien avec leurs points.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole libre :
Quels sont vos points pour l'ordre du jour, en 1 à 3 mots et en précisant si ces points sont urgents ou normaux ?
Si besoin : *Pour rappel, les points urgents sont à traiter absolument lors de cette réunion et les points normaux sont à traiter lors de cette réunion ou lors d'une prochaine.*

Traitement des besoins - 5 à 90 minutes

Le rôle facilitation traite les points dans l'ordre suivant : urgent, normal. Il choisit à sa convenance l'ordre de traitement des points ayant un même statut. Si le rôle facilitation perçoit des points semblant être liés à un même sujet, il est intéressant de les traiter les uns après les autres pour une même thématique, permettant aux participant·es de se centrer sur celle-ci jusqu'à ce que tous les points qui y sont liés soient traités.

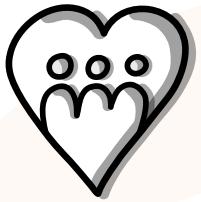
Les propositions d'ajustement de la structure organisationnelle consistent à créer, modifier ou supprimer un élément ou à déléguer un rôle. Chaque point consistant à créer, modifier ou supprimer un élément est traité avec le processus de décision par consentement. Chaque point consistant à déléguer un rôle est à traiter avec le processus d'élections sans candidat·e ou avec le processus d'auto-délégation par consentement si le rôle pilotage du cercle ou une règle permet de l'utiliser.

Si tous les points à l'ordre du jour sont traités et qu'il reste du temps, le rôle facilitation vérifie auprès des participant·es s'il reste des points à traiter avant de clôturer la réunion.

Affirmation-cadre
Chaque traitement de point commence par une proposition de type :
Je propose de créer-modifier-supprimer la règle..., le cercle..., le rôle...
Je souhaite attribuer le rôle X

Question-cadre
S'il reste du temps, après avoir traité tous les points à l'ordre du jour, aux participant·es, en parole libre : *Est-ce qu'il y reste encore des points à traiter ?*

Temps de clôture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, le processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

Questions-cadres
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

VARIANTES

SÉQUENCE DE RÉUNION OPÉRATIONNELLE-STRUCTURELLE

Lors d'une réunion opérationnelle, avant le tour de clôture, il est possible de demander s'il y a des besoins à traiter en réunion structurelle. Si c'est le cas, il est possible de sauter le temps de clôture de la réunion opérationnelle et le temps d'ouverture de la réunion structurelle pour passer directement à l'ordre du jour.

AJUSTEMENT STRUCTUREL ASYNCHRONE

Il est intéressant de créer une règle permettant de proposer et de valider des ajustements de la structure organisationnelle en dehors des réunions structurelles lorsque celles-ci ne génèrent pas d'objection. Cela permet de valider régulièrement de petits ajustements et de prendre du temps en réunion structurelle uniquement pour traiter des besoins-tensions plus sensibles.

La seule façon dont les choses peuvent changer pour le mieux, c'est lorsque vous changez pour le mieux. On ne souhaite pas quelque chose de meilleur, on le devient.

Jim Rohn

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de la réunion structurelle

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Ordre du jour dynamique », il affiche l'ordre du jour et prend note du nom de la personne, du titre du point ainsi que son statut, urgent ou normal.
2. Lors de l'étape « Traitement des besoins », il applique les consignes des processus de décision par consentement, d'élections sans candidat·e et d'auto-délégation par consentement.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la réunion structurelle en Écocratie

La réunion structurelle fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes. Elle est utilisée par tous les cercles de l'organisation.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La réunion structurelle est une des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en 4 étapes, elle permet d'aligner continuellement les 3 structures formelle, réelle et idéale de l'organisation en ajustant les règles, cercles, rôles et délégations de manière participative.
- Chaque membre peut proposer des ajustements depuis son cercle, en se concentrant d'abord sur l'idéal souhaitable avant de considérer les contraintes de ressources.
- Elle se pratique mensuellement ou sur demande, en petits groupes (2-12 personnes), avec une durée flexible de 20 minutes à 2 heures selon les besoins et la complexité des propositions.
- Les décisions suivent le principe du consentement : aucune objection aux propositions.

SÉLECTION DES OUTILS COLLABORATIFS

Utiliser des outils collaboratifs soutenants

Les outils collaboratifs permettent de soutenir l'organisation collective et les collaborations.

Ils permettent de :

- Rendre accessibles les informations et le suivi de l'organisation.
- Partager des documents.
- Se réunir en ligne.
- Partager les informations de contacts des membres.
- Partager des agendas.
- Communiquer de brèves informations en instantané.
- Communiquer des informations importantes.
- Communiquer de manières suivies sur des thématiques spécifiques.
- Pratiquer des processus participatifs en ligne à l'aide de tableaux collaboratifs.
- Consulter ou décider.

Leur mise en place est une étape importante pour soutenir le passage à l'action et le suivi.

ANALYSE DES BESOINS, CHOIX, MIS EN PLACE ET PRISE EN MAIN

Le rôle « outils collaboratifs » proposé par l'Écocratie est en charge de mettre en place et d'assurer la prise en main des outils collaboratifs. Avant de les choisir, il consulte les membres pour analyser leurs besoins. Une fois ceux-ci identifiés, il choisit les outils collaboratifs, les met en place, les configure, puis soutient les membres dans leur prise en main et leur utilisation.

IDENTIFICATION DES OUTILS COLLABORATIFS PERTINENTS POUR LE SYSTÈME

Une série de consultations par résonance majoritaire ouvertes permettent de mettre en lumière les besoins fonctionnels, les critères de choix ainsi que les outils de prédilections des membres. Ces consultations peuvent s'appuyer sur des propositions de besoins, de critères et d'outils collaboratifs courants tout en permettant aux membres de les compléter. Pour les membres, ce processus est l'occasion de poser des questions pour s'assurer de comprendre les différents besoins, critères et outils spécifiques proposés.

PROCESSUS DE SÉLECTION DES OUTILS COLLABORATIFS

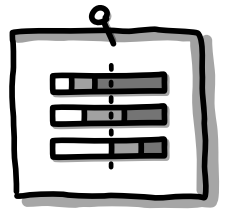
FORMAT TYPE

Ce processus se pratique généralement lors de la création de l'organisation ou lors de l'évolution vers une gouvernance collective. Il peut se pratiquer avec de petits groupes de 2 à 12 personnes ou avec des groupes plus grands. Le processus peut prendre de 20 à 60 minutes en fonction du nombre de personnes et de la complexité de l'organisation.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Besoins fonctionnels
2. Critères de choix
3. Préférences d'outils précis
4. Projet de finalisation

Besoins fonctionnels - 5 à 15 minutes



Cette étape, visant à permettre aux participant·es de se positionner sur les besoins fonctionnels liés aux outils collaboratifs, est traitée avec le processus de consultation par résonance majoritaire ouverte en partant de la liste de besoins fonctionnels courants.

Besoins fonctionnels courants

- Accéder au système d'information et de suivi de l'organisation.
- Partager des documents.
- Se réunir en ligne.
- Partager les informations de contact des membres.
- Partager des agendas.
- Partager de brèves informations en instantané.
- Partager des informations importantes.
- Avoir des discussions suivies organisées par thématiques.
- Pratiquer des processus participatifs en ligne à l'aide de tableaux collaboratifs.
- Consulter ou décider.

Critères de choix - 5 à 10 minutes

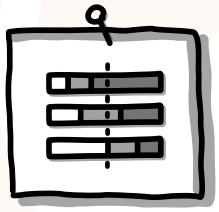
Cette étape, visant à permettre aux participant·es de définir des critères de choix pour les outils collaboratifs, est traitée avec le processus de consultation par résonance majoritaire ouverte en partant de la liste de critères courants.

Critères courants

- Regroupement maximum des outils
- Facile à utiliser
- Compatible Mac, PC, (Linux)
- Outils libres (open source)
- Gratuit
- Peu coûteux

Préférences d'outils précis - 10 à 20 minutes

Cette étape, visant à permettre aux participant·es de se positionner sur des outils collaboratifs précis, est traitée avec le processus de consultation par résonance majoritaire ouverte en partant de la liste d'outils spécifiques courants.



Outils spécifiques courants

Catégorie - Système d'information et de suivi

- Logiciel de gouvernance Open My Organization (gratuit)
- Logiciel de gouvernance Holaspirit (payant)
- Logiciel de gouvernance Glassfrog (payant)
- Logiciel multifonctions Notion (gratuit ou payant)
- Logiciel multifonctions Trello (gratuit ou payant)
- Tableur Google en fichier collaboratif (big data, gratuit)
- Tableur Excel en fichier partagé
- Tableur Numbers (Mac) en fichier partagé
- Tableau physique affiché ou disponible dans les locaux communs

Catégorie - Partage de documents

- Kdrive d'infomaniak (payant)
- NextCloud (libre)
- Dropbox (big data, gratuit ou payant)
- Google drive (big data, gratuit)

Catégorie - Visioconférence

- Kmeet d'infomaniak (payant)
- Zoom (payant)
- Skype (gratuit)

Catégorie - Partage de contact des membres

- Logiciel de gouvernance Open My Organization (gratuit)
- Logiciel de gouvernance Holaspirit (payant)
- Logiciel de gouvernance Glassfrog (payant)
- Logiciel multifonctions Notion (gratuit ou payant)
- Tableur Google en fichier collaboratif (big data, gratuit)
- Tableur Excel en fichier partagé
- Tableur Numbers (Mac) en fichier partagé
- Tableau imprimé affiché ou disponible dans les locaux communs

Catégorie - Partage d'agendas

- Calendar de NextCloud
- Logiciel multifonctions Notion (gratuit ou payant)
- Google Agenda (gratuit)
- Agenda imprimé affiché ou disponible dans les locaux communs

Catégorie - Partage d'information brève en instantané

- SMS
- Discord (open source, gratuit)
- Telegram (gratuit)
- Signal (gratuit)
- WhatsApp (gratuit)

Catégorie - Partage d'information importante

- Courrier électronique, mail
- Listes de diffusion internes
- Newsletter interne

Catégorie - Discussions suivies par thématiques

- Discord (libre, gratuit)
- Slack (gratuit ou payant)
- Mattermost (libre, gratuit)

Catégorie - Tableaux collaboratifs virtuels

- Miro (payant)
- Klaxoon (payant)

Catégorie - Consultation ou décision

- Jugement majoritaire Instant Z (gratuit)
- Jugement majoritaire Mieux voter (payant)
- Sondage Framadate (libre, gratuit)
- Sondage Doodle (gratuit)
- Sondage Klaxoon (payant)

Projet de finalisation - 2 à 5 minutes

Le rôle « outils collaboratifs » est invité à s'engager à choisir et à communiquer ses choix d'outils collaboratifs, à les mettre en place et à s'assurer que les membres de l'organisation peuvent les utiliser.

Question-cadre
Au rôle outils collaboratifs :
Je t'invite à t'engager à choisir et à communiquer tes choix d'outils collaboratifs, à les mettre en place et à t'assurer que les membres de l'organisation peuvent les utiliser.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de la sélection des outils collaboratifs

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il crée et paramètre les scrutins sur le logiciel.
2. Il intègre les descriptions, les questions et les propositions.
3. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Chaque étape est traitée comme une consultation par résonance majoritaire.

L'information est une différence qui fait la différence.

Grégory Bateson

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les outils collaboratifs soutiennent l'organisation collective en rendant l'information accessible et en facilitant la communication, les réunions, le partage de documents et la prise de décision.
- Les consultations par résonance majoritaire ouvertes permettent une analyse systématique des besoins fonctionnels et des critères de choix, avant d'évaluer les préférences d'outils spécifiques.
- Le rôle « outils collaboratifs » coordonne le processus de sélection, de mise en place et d'accompagnement à la prise en main des outils.

ÉCOCRATIE

ACTION & COOPÉRATION

Suivre et soutenir l'action *autonome*

PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE
ACTION & COOPÉRATION

Agir en autonomie et assurer un suivi opérationnel

Comment nos organisations peuvent-elles réaliser leurs objectifs si elles ne savent pas libérer l'autonomie des rôles et coordonner leurs activités ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne sont pas au clair sur leurs espaces de liberté et sur les mécanismes de coordination ?
Comment pouvons-nous, dans la gestion collective du « NOUS », favoriser une mise en œuvre concrète, fluide et cohérente ?

Ce chapitre explore comment agir de manière autonome tout en assurant un suivi opérationnel efficient.

Ensemble, par nos actions individuelles alignées avec les intentions communes et notre coordination, nous pouvons contribuer à une gestion collective plus efficace, efficiente et inspirante.

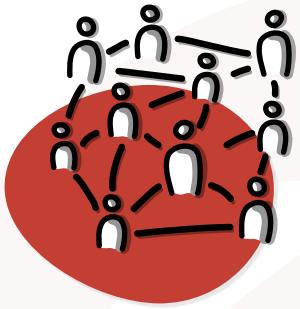
NOUS COLLABORATIF

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

ACTIONS HORS RÉUNION

Faire avancer les projets et les tâches hors des réunions régulières de cercles



Est-ce que tous les besoins se traitent en réunion ?

Il existe une confusion assez courante au sujet de la gouvernance collective. Une confusion venant d'une croyance, souvent inconsciente, que l'organisation collective implique que tous les besoins doivent se traiter collectivement en réunion. Il n'en est rien, tout ne se passe pas en réunion, l'idée est même que ce soit l'inverse.

Idéalement, ce sont les décisions et les tâches réalisées par les différents rôles en autonomie qui permettent aux membres de l'organisation de réaliser les intentions communes. Tout ce qui est traité en dehors des réunions permet d'économiser du temps de réunion, d'économiser le précieux temps collectif.

AUTO-ORGANISATION ET CADRES COLLECTIFS

Idéalement, chaque membre de l'organisation connait suffisamment bien la méthode de gouvernance et la structure organisationnelle pour pouvoir s'ajuster directement et de manière autonome en fonction de ce qui se passe pour les autres personnes et les autres rôles. Pour qu'un élément du système-groupe puisse s'ajuster en fonction des autres éléments, cela implique que les règles d'ajustement mutuel soient claires.

Si la gouvernance collective a été correctement mise en place, les membres sont au clair sur les règles de collaboration et d'ajustement des différents éléments structurants et évolutifs :

- Cadre intentionnel : missions, raison d'être, valeurs et principes, etc.
- Cadre collaboratif : méthodes de gestion, réunions régulières, etc.
- Priorités collectives
- Structure organisationnelle : règles, cercles, rôles, délégation des rôles
- Suivi opérationnel : tâches récurrentes, indicateurs, projets
- Outils collaboratifs : système d'information et de suivi, partage de fichier, etc.

À partir du moment où les membres sont au clair sur ces différents éléments structurants, chaque rôle peut se focaliser sur la mise en œuvre de sa raison d'être et de ses missions attendues en réalisant des tâches de manière autonome, tout en restant vigilant aux interdépendances et à l'impact potentiel de ses décisions et actions sur d'autres cercles ou rôles ou sur l'ensemble de l'organisation.

LIBERTÉ ET CADRES COLLECTIFS

« Est autorisé tout ce qui n'est pas explicitement interdit ! »

Chaque membre a la responsabilité et l'autorité de prendre toute décision et de mener toute action pour réaliser la raison d'être et les missions attendues de ses rôles au service du cadre intentionnel, dans la limite des contraintes définies par les règles constitutionnelles (Holacracy, Écocratie), et de celles décrites dans la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles.

En cas de doute, à chaque fois que nous souhaitons prendre une décision et réaliser une tâche au service de l'un de nos rôles, nous pouvons nous demander et vérifier dans le système d'information et de suivi si nous avons l'autorité et s'il existe une contrainte à ce sujet.

Questions réflexives
Ai-je autorité dans mon rôle ?
Existe-t-il une contrainte à ce sujet ?

Pour tout besoin opérationnel, chaque rôle est invité à contacter directement le rôle responsable de la tâche concernée, quelle que soit sa position au sein de la structure organisationnelle. Ces prises de contact peuvent concerner de nombreux besoins : informer, demander, proposer, consulter, obtenir des idées, des conseils, des avis, etc. Les rôles sont censés se soutenir mutuellement au service du fonctionnement interne de l'organisation et de la réalisation de ses intentions.

Exemple
Si le rôle « comptable » du cercle « administratif, juridique et financier » a besoin de mettre en page son rapport annuel selon la charte graphique de l'organisation, il est invité à prendre directement contact avec le rôle « graphisme » du cercle « communication externe » en dehors des réunions.

MÉCANIQUE FORMELLE EN ALTERNATIVE

Si un rôle ne jouait pas le jeu collaboratif gagnant-gagnant-gagnant (gagnant pour les personnes et les rôles, gagnant pour l'organisation, gagnant pour l'environnement naturel et social de l'organisation), il est possible de faire marcher la mécanique formelle de la structure en règles, cercles et rôles, hors réunion ou en réunion. Pour ce faire, le rôle est invité à passer par les rôles pilotage ou représentation du cercle afin que ceux-ci s'assurent que le besoin est pris en compte et résolu d'une manière ou d'une autre.

CHOIX ET ACTION EN CONSCIENCE

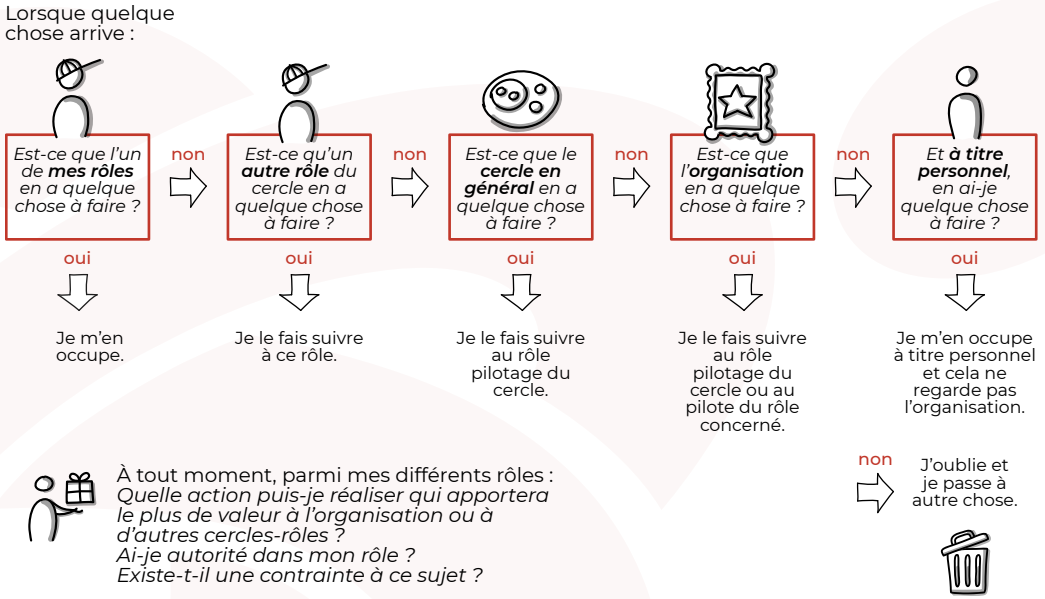
Se poser les bonnes questions avant d'agir dans ses rôles

Chaque rôle, comme l'organisation dans son ensemble, est un système avec ces entrées, traitements, sorties et ces boucles de rétroactions (feedback). En vue de servir au mieux nos rôles et les intentions communes de l'organisation, à chaque fois qu'un stimulus arrive, nous pouvons nous poser plusieurs questions avant de choisir la réponse que nous lui donnons en fonction de ce qui est possible et souhaitable.

CHOIX ET ACTION EN CONSCIENCE

À tout moment, parmi mes différents rôles :
Quelle action puis-je réaliser qui apportera le plus de valeur à l'organisation ou à d'autres cercles-rôles ?
Ai-je autorité dans mon rôle ?
Existe-t-il une contrainte à ce sujet ?

Lorsque quelque chose arrive :
Est-ce que l'un de mes rôles en a quelque chose à faire ?
Si oui, je m'en occupe.
Si non, est-ce qu'un autre rôle du cercle en a quelque chose à faire ?
Si oui, je le fais suivre à ce rôle.
Si non, est-ce que le cercle en général en a quelque chose à faire ?
Si oui, je le fais suivre au rôle pilotage du cercle.
Si non, est-ce que l'organisation en a quelque chose à faire ?
Si oui, je le fais suivre au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle concerné.
Si non, à titre personnel, en ai-je quelque chose à faire ?
Si oui, je m'en occupe à titre personnel et cela ne regarde pas l'organisation.
Si non, j'oublie et passe à autre chose.



POINTS CLÉS À RETENIR

- Idéalement, la grande majorité des décisions et actions se font par les rôles en dehors des réunions ; les réunions servent principalement à traiter les besoins nécessitant des décisions collectives ou une synchronisation des rôles.
- L'auto-organisation repose sur des cadres collectifs clairs et évolutifs, et des mécanismes d'ajustement qui permettent à chaque rôle d'agir en autonomie : cadre intentionnel, cadre collaboratif, priorités collectives, structure organisationnelle en règles, cercles et rôles, outils collaboratifs, système d'information et de suivi, éléments de suivi opérationnel.
- Les rôles ont la responsabilité et l'autorité d'agir pour réaliser leurs raisons d'être et missions attendues dans la limite des cadres établis selon le principe « tout ce qui n'est pas explicitement interdit est autorisé ».
- Le traitement direct des besoins entre rôles est à privilégier pour les besoins opérationnels (information, demande, proposition, consultation), avec la possibilité de recourir à la mécanique formelle des rôles pilotage et représentation de cercle si nécessaire.
- À tout moment, chaque rôle cherche à apporter de la valeur à l'organisations et aux autres cercles ou rôles et évalue chaque stimulus reçu pour déterminer en conscience la réponse appropriée à lui donner.

POUR ALLER PLUS LOIN

Covey S.R. 2017. ***Les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent***
Allen D. 2017. ***La méthode GTD, Getting things done, en pratique***
Allen D. 2022. ***S'organiser pour réussir : la Méthode GTD pas à pas***

RÉUNION OPÉRATIONNELLE

Se synchroniser, échanger des informations et libérer les freins à l'action

Comment être informé de ce qui se passe au sein de l'organisation ?
Comment soutenir l'avancement des tâches des différents cercles et rôles ?

La réunion opérationnelle fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes.

Connectée à l'énergie de l'action et à ce qui concrétise les activités, cette réunion nous invite à :

- Nous synchroniser.
- Nous reconnecter et nous refocaliser sur nos priorités collectives.
- Suivre la mise en œuvre des différentes tâches.
- Mettre à jour les informations de suivi.
- Libérer les freins à l'action en traitant les besoins relatifs à l'avancement des tâches.
- Donner ou recevoir des informations, des idées et des avis.
- Proposer ou demander de prendre en charge de projets et de tâches.
- Planifier des réunions collaboratives pour traiter d'un sujet spécifique.
- Décider ensemble sur des sujets collectifs spécifiques.

Le processus invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil des points de vue et des besoins, à la réflexion individuelle et collective, dans le but de faire avancer les tâches. Il nous connecte aux énergies réalisatrices de l'action au service de ce qui est souhaitable et qui donne du sens, nos intentions communes. L'action concrétise les énergies du rêve avant l'étape de célébration de la gestion cyclique en 4 étapes.

Au final, cette réunion permet de gérer les flux de besoin opérationnels ponctuel de rôle à rôle et de soutenir les activités autonomes des rôles.

Éléments soutenants
Synchronisation sur l'avancement et les prochaines priorités collectives, sur le suivi des tâches récurrentes, sur les indicateurs et sur l'avancement des projets.
Mise à jour en continu du système d'information et de suivi, des priorités collectives, des tâches récurrentes, des chiffres clés, des projets.
Planification de réunions pour des sujets ou projets spécifiques.

REVUES DES ÉLÉMENTS DU SUIVI OPÉRATIONNEL

Les différentes revues permettent au rôle pilotage du cercle et aux membres de se synchroniser, d'évaluer le fonctionnement du cercle et d'alimenter l'ordre du jour. Ces étapes sont traitées rapidement pour laisser plus de temps au traitement des besoins opérationnels. Le nombre de tâches récurrentes, d'indicateurs et de projets affichés en réunion influence fortement la durée de ces étapes. Pour limiter la durée des revues, les différents rôles s'assurent d'afficher en réunion uniquement les informations utiles pour le cercle et de garder les autres informations affichées uniquement pour leurs rôles. Ces revues sont aussi l'occasion de partager de petites informations, sans discussions, qui n'auront pas à être inscrites à l'ordre du jour en tant que points d'information. Il est intéressant de répondre aux éventuelles questions de clarification liées aux revues directement lors de celles-ci, cela contribue aussi à réduire le nombre de points à inscrire à l'ordre du jour, en lien avec des demandes d'informations. Idéalement, les informations relatives aux différentes revues sont renseignées à l'avance dans le système d'information et de suivi par les différents rôles qui en ont la charge.

BESOINS OPÉRATIONNELS & DEMANDES PRÉCISES

Il est possible de voir la réunion opérationnelle comme un espace de co-développement et d'entraide entre des rôles clients et des rôles consultants.

Chaque point à l'ordre du jour est porté par un rôle dynamisé par une personne cliente. Le processus de traitements des besoins invite chaque participant·e consultant·e à se centrer complétement sur le besoin-tension du rôle et à contribuer de son mieux le traiter.

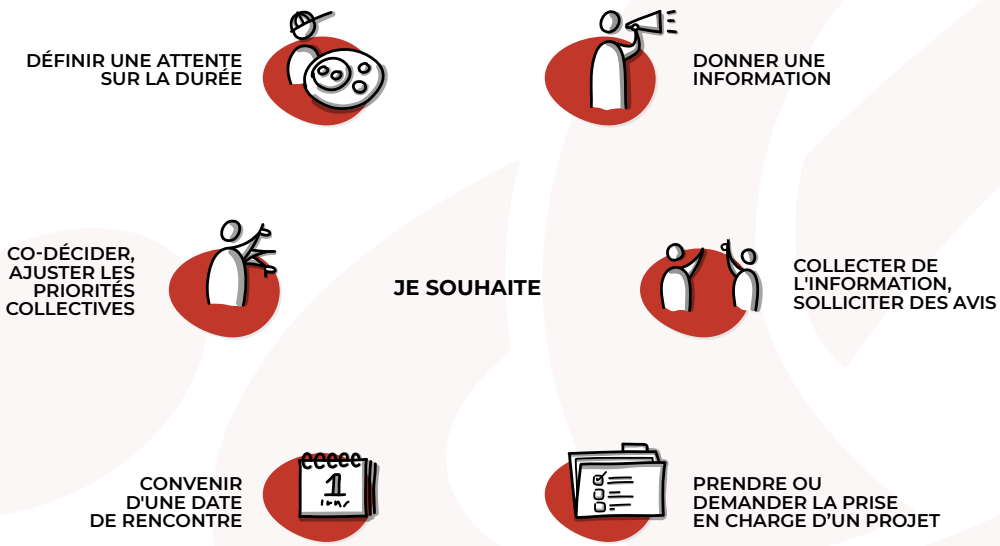
L'efficience de cette réunion dépend fortement de la précision et de la qualité des demandes liées à des besoins. Idéalement, chaque demande permet d'identifier les parties prenantes : le rôle demandeur, le ou les rôles concernés par la demande et le besoin à traiter.

Pour les membres, la réunion opérationnelle est l'occasion d'apprendre à faire des demandes claires. Cet entraînement régulier peut avoir des conséquences bénéfiques en dehors des réunions, la capacité à exprimer nos besoins et à négocier leur traitement étant un élément fondamental pour réguler les relations collaboratives et personnelles.

La réunion opérationnelle peut aussi être vue comme une gare de triage, un espace où chaque membre peut amener ses besoins, même si, au final, certains d'entre eux seront traités dans un autre espace (autre réunion ou séance, rôle structurel ou opérationnel).

6 PISTES POUR TRAITER UN BESOIN

1. Donner une information
2. Collecter de l'information ou solliciter des avis
3. Prendre ou demander la prise en charge d'une tâche/projet
4. Convenir d'une date de rencontre
5. Co-décider (ajuster les priorités collectives, ...)
6. Définir une attente sur la durée



AUTORITÉS DISTRIBUÉES AUX RÔLES ET TRIPLE RÉFLEXE

La réunion opérationnelle s'inscrit dans une logique de multiples verticalités. Chaque rôle peut prendre de nombreuses décisions par lui-même. La raison d'être et les missions attendues donnent l'autorité aux rôles de prendre toute décision et toute action au service du cadre intentionnel tant que cela n'enfreint pas les règles constitutionnelles ou la structure organisationnelle établie (règles, cercles et rôles). Plutôt qu'un espace de co-décision, cette réunion peut servir à solliciter des avis avant de décider depuis les autorités du rôle.

Chaque rôle est libre de prendre spontanément ou d'accepter de prendre une tâche sous forme de projet. Les projets peuvent être liées à un délai ou non, lorsque c'est le cas, chaque rôle a autorité sur le délai sur lequel il s'engage.

Pour faciliter l'identification et le traitement des besoins, il est intéressant d'acquérir le réflexe de se poser trois questions de base :

Qui a autorité ?
Quel est le cas concret ?
De quoi ai-je besoin ?

CO-DÉCISION

Bien que la réunion opérationnelle vise à traiter principalement des besoins sur lesquels les rôles ont autorité, il arrive que certains besoins impliquent des décisions collectives. Lorsqu'un élément de la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles le précise explicitement, il devient possible de prendre une décision collective lors d'une réunion opérationnelle. Lorsque c'est le cas, il est possible d'utiliser le processus de décision par consentement ou tout autre processus de décision collectif suffisamment rapide. Attention, ces décisions ne peuvent aucunement porter sur la structure organisationnelle elle-même.

Exemple
Un rôle planning a le devoir (mission attendue) de valider les périodes de fermetures et les vacances des membres pour l'année en décision par consentement lors d'une réunion opérationnelle.

ANTI-BLOCAGE

Si un rôle n'est pas en capacité de répondre dans le temps imparti à une demande concernant une mission attendue dont il a la charge, il doit laisser la possibilité aux autres membres de l'organisation de faire ce qui est à faire d'une autre manière, quitte à transgresser ponctuellement et consciemment des règles ou des périmètres d'autorité établis. Si le besoin est en lien avec un des périmètres d'autorité du rôle, il est important que la solution alternative lui convienne, qu'il soit « pour » ou « pas contre » cette alternative de dépannage sortant de la structure organisationnelle établie.

PROCESSUS DE RÉUNION OPÉRATIONNELLE

FORMAT TYPE

La réunion opérationnelle se pratique généralement toutes les semaines avec de petites équipes de 2 à 12 personnes. Le processus peut prendre de 40 minutes à 2 heures en fonction du nombre de points à traiter, de leur complexité et du temps disponible.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture
2. Option - Revue des priorités collectives
3. Option - Revue des tâches récurrentes
4. Option - Revue des indicateurs
5. Revue des projets
6. Ordre du jour dynamique
7. Traitement des besoins
8. Temps de clôture

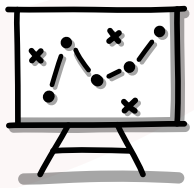
Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales.

Question-cadre
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Option - Revue des priorités collectives - 1 à 3 minutes

Le rôle pilotage du cercle est invité à exprimer l'état d'avancement des 3 à 5 prochaines priorités collectives : à faire, en cours, terminée. La revue des priorités collectives permet de rappeler aux membres les priorités qui ont été définies collectivement. Cette revue peut générer des besoins-tensions pouvant être amenés à l'ordre du jour. Ces besoins peuvent inviter à reconsidérer les priorités collectives et à les ajuster pour qu'elles répondent aux besoins du moment.



Questions-cadres
Au rôle pilotage du cercle :
Où en sommes-nous des 3 à 5 prochaines priorités collectives de cercle : à faire, en cours, terminée ?

Option - Revue des tâches récurrentes - 1 à 3 minutes

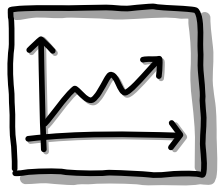
En fonction de leur récurrence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.) et de leur état de réalisation (faite ou pas faite), les rôles ayant des tâches récurrentes affichées au niveau du cercle sont invités à exprimer l'état de réalisation de ces tâches : faite ou pas faite.

La revue prend en compte les tâches concernées par la période en cours ainsi que toutes les tâches indiquées comme « pas faites ». Mis à part ces dernières, les tâches mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles sont passées en revue uniquement à la fin de leur période de récurrence. Cette revue permet de rappeler aux rôles certaines de leurs missions attendues liées à une récurrence. Elles peuvent servir d'aide-mémoire pour s'assurer de ne pas oublier une tâche importante. Comme pour la revue précédente, cette revue peut générer des besoins-tensions pouvant être amenés à l'ordre du jour.

Questions-cadres
Aux rôles du cercle ayant des tâches récurrentes, rôle par rôle :
Rôle X, tâche Y, faite ou pas faite ?

Option - Revue des indicateurs - 1 à 3 minutes

En fonction de leur récurrence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, etc.), les rôles ayant des indicateurs affichés au niveau du cercle sont invités à exprimer leur valeur numérique. Pour gagner du temps lors de cette revue, les personnes sont invitées à connaitre ces chiffres en arrivant à la réunion. Selon le système d'information et de suivi, il est possible de renseigner ces chiffres en amont de la réunion.



La revue ne prend en compte que les indicateurs concernés par la période en cours. Tous les indicateurs n'ayant pas de valeur à jour sont passés en revue. Mis à part ces derniers, les indicateurs mensuels, trimestriels, semestriels et annuels sont passés en revue uniquement à la fin de leur période de récurrence. Cette revue permet d'observer et d'analyser des tendances permettant de s'ajuster rapidement, d'anticiper et de mesurer l'adéquation entre ces chiffres et la raison d'être ou les missions attendues des cercles et des rôles. Comme pour les deux revues précédentes, cette revue peut générer des besoins- tensions pouvant être amenés à l'ordre du jour.

Questions-cadres
Aux rôles du cercle ayant des indicateurs, rôle par rôle :
Rôle X, indicateur Y, quelle est la dernière valeur et la tendance ?

Revue des projets - 2 à 8 minutes

Les rôles ayant des projets affichés au niveau du cercle sont invités à exprimer leur état d'avancement : à faire, en cours, bloqué, terminé ou à archiver. Cette permet de suivre l'avancement des projets et de rappeler aux rôles certains projets sur lesquels ils se sont engagés. Comme pour les trois revues précédentes, cette revue peut générer des besoins- tensions pouvant être amenés à l'ordre du jour.

Questions-cadres
Aux rôles du cercle ayant des projets, rôle par rôle :
Rôle X, projet Y, quel est son statut : à faire, en cours, bloqué, terminé, à archiver ?

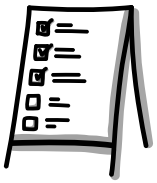
Ordre du jour dynamique - 5 à 10 minutes

Les participant·es sont invité·es à porter des points à l'ordre du jour en précisant le rôle concerné, en leur donnant un titre en 1 à 3 mots et en précisant le statut du point : critique, information, urgent ou normal. Les points critiques sont à réserver pour les situations de crises, ils doivent être traités avant tout autre point. Les points d'information consistent à donner de l'information sans rien attendre en retour, ils ne nécessitent pas de discussion. Les points urgents sont à traiter absolument lors de cette réunion et les points normaux sont à traiter lors de cette réunion ou lors d'une prochaine.

Si besoin, il est possible de demander d'ajouter des points à l'ordre du jour en cours de réunion, idéalement entre le traitement de deux points ou dès que tous les points ont été traités. Selon le système d'information et de suivi utilisé, les rôles ont la possibilité d'indiquer des points à l'ordre du jour en amont de la réunion, ainsi que des informations complémentaires en lien avec leurs points.

Questions-cadres
Aux rôles, en parole libre :
Quels sont vos points pour l'ordre du jour, en 1 à 3 mots, en précisant dans quel rôle vous amenez ces points et s'ils sont critiques, d'information, urgent ou normal.
Si besoin : *Pour rappel, les points critiques servent aux situations de crise et doivent être traités avant tout autre point, les points d'information ne nécessitent pas de discussion, les points urgents sont à traiter absolument lors de cette réunion et les points normaux sont à traiter lors de cette réunion ou lors d'une prochaine.*

Traitement des besoins - 5 à 90 minutes



Le rôle facilitation traite les points dans l'ordre suivant : critique, information, urgent, normal. Il choisit à sa convenance l'ordre de traitement des points ayant un même statut. Si le rôle facilitation perçoit des points semblant être liés à un même sujet, il est intéressant de les traiter les uns après les autres pour permettre aux participant·es de se centrer sur la thématique jusqu'à ce que tous les points qui y sont liés soient traités.

Cette étape commence par une triple question permettant de mettre en lumière le rôle porteur du point, le ou les rôles concernés par le point et une demande en lien avec un besoin à traiter. L'efficience de cette réunion dépend fortement de la précision et de la qualité des demandes liées à des besoins. La clarté sur les personnes concernées permet au rôle facilitation de distribuer la parole uniquement aux rôles concernés, économisant ainsi le temps collectif.

Le traitement des points opérationnels peut consister à :

- Donner de l'information à un ou plusieurs rôles
- Collecter de l'information d'un ou plusieurs rôles
- Solliciter les avis d'un ou plusieurs rôles avant de décider dans son rôle
- Demander la prise en charge d'une tâche (projet) à un ou plusieurs rôles
- Convenir d'une date de rencontre : réunions ou séances standards, réunion collaborative dédiée à un sujet spécifique avec un ou plusieurs rôles
- Co-décider sur un sujet qui implique une décision collective avec un ou plusieurs rôles (ajuster les priorités collectives)

Le traitement des points opérationnels ne peut pas consister à :

- Définir des attentes sur la durée

Le traitement de chaque point se fait de manière itérative et se centre complètement sur le traitement du besoin d'un seul rôle. Il arrive que des points contiennent plusieurs besoins, dans ce cas ils peuvent être traités ensemble ou de manière itérative, un besoin après l'autre. Il arrive que des points ne soient pas complètement résolus, mais qu'un ou plusieurs premiers pas aient été identifiés et que cela convienne au rôle ayant amené le point.

Généralement, le traitement d'un point prend entre 1 à 5 minutes, 20 minutes grand maximum. Des points nécessitant plus de temps peuvent se traiter dans des réunions collaboratives dédiés au sujet, quitte à en faire une directement après la réunion opérationnelle.

Lors du traitement d'un point porté par un rôle, il est possible que d'autres rôles expriment d'autres besoins. Le rôle porteur du point peut choisir de les intégrer directement dans le traitement de son point, mais il n'y est aucunement obligé. Si le besoin d'un rôle n'est pas directement intégré et répondu, le rôle est invité à ajouter un point à l'ordre du jour. Le processus se centrera alors complètement sur son besoin.

D'une manière générale, la réunion opérationnelle n'est pas dédiée à des décisions collectives, mais plutôt à des décisions prises par des rôles, quitte à solliciter l'avis des parties prenantes de la décision. Puisqu'il en a l'autorité, le rôle pilotage peut par exemple gérer des besoins d'attribution de rôle, sauf pour les rôles structurels facilitation, mémoire et représentation qui, sauf indication contraire, sont attribués en réunion structurelle avec l'élection sans candidat·e.

Si des points impliquent une décision collective, ces derniers peuvent être traités avec le processus de décision par consentement ou tout autre processus de décision collectif suffisamment rapide.

Il arrive que des rôles portent des points qui ne se traitent pas en réunion opérationnelle. Cette dernière peut faire office de gare de triage, invitant le rôle à porter son point vers le rôle ou dans la réunion appropriée s'il lui est possible d'attendre. S'il y a urgence, les membres du cercle sont invités à trouver une solution de dépannage.

Si tous les points à l'ordre du jour sont traités et qu'il reste du temps, le rôle facilitation vérifie auprès des participant·es s'il reste des points à traiter avant de clôturer la réunion.

Questions-cadres

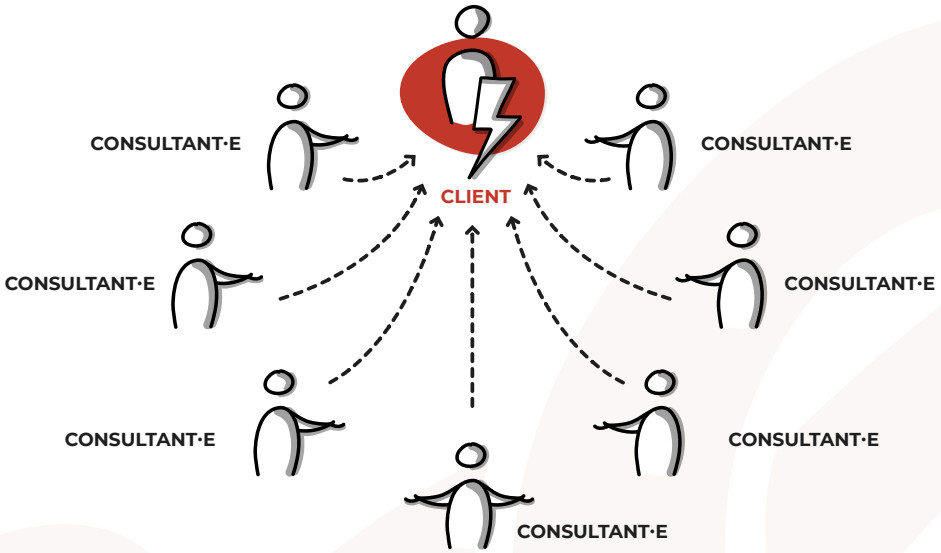
Au rôle portant un point de l'ordre du jour :
De quel rôle parles-tu, à quels rôles t'adresses-tu et de quoi as-tu besoin ?
Si la demande n'est pas claire :
Et par rapport à tout ça, quelle est ta demande et à quel rôle ?
Si un rôle n'est pas au clair sur son besoin :
As-tu besoin de donner de l'information ?
De collecter de l'information ou de solliciter des avis avant de décider dans ton rôle ?
Que quelqu'un prenne en charge une tâche, un projet ?
De convenir d'une date de rencontre pour avancer sur un sujet spécifique ?
De décider ensemble sur un sujet ? D'ajuster les priorités collectives ?
De définir des attentes sur la durée ?
Si un point intègre plusieurs besoins :
Est-ce que cela traite tes différents besoins ou as-tu besoin d'autre chose ?
Avant de passer à un autre point : *Est-ce que cela traite ton besoin ?*
Si non : *Quel est ton besoin ?*

S'il y a de nombreux commentaires, au rôle portant le point :
Est-ce que ce que tu entends t'aide ? Est-ce que cela fait sens pour toi ?
Si un rôle amène un nouveau besoin dans le point d'un autre rôle, au rôle portant le point : *Est-ce que cela rentre dans ton point ?*
Si des personnes commencent à discuter : *Avez- vous besoin d'échanger sur ce sujet ?* Si oui : *Je vous laisse deux minutes top chrono.*

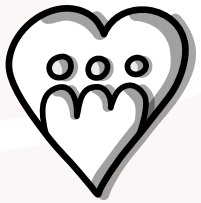
Si un rôle amène un besoin de décision collective :
Sachant que tout ce qui n'est pas explicitement interdit est autorisé, qui a autorité sur ce sujet ?
Si besoin : *Quel processus de décision est définit pour ce sujet dans notre structure organisationnelle ?*

Si un rôle tente de définir des attentes sur la durée :
Est-ce que tu as cette attente sur la durée ? Si c'est le cas, je t'invite à amener un point en réunion structurelle. Est-ce que tu souhaites le noter tout de suite à l'ordre du jour de la prochaine réunion ou que nous ouvrions une réunion structurelle suite à cette réunion opérationnelle ?
Si un rôle amène un besoin ne se traitant normalement pas en réunion opérationnelle :
Normalement ce type de point se traite avec le rôle X ou en réunion Y. Est-ce que cela peut attendre ou as-tu besoin d'une solution de dépannage maintenant ?

S'il reste du temps, après avoir traité tous les points de l'ordre du jour, aux rôles, en parole libre : *Est-ce qu'il reste des points à traiter ?*



Temps de clôture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, le processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions, aux rôles facilitation et mémoires ainsi qu'aux participant·es.

Questions-cadres
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

VARIANTES

SÉQUENCE DE RÉUNION OPÉRATIONNELLE-STRUCTURELLE

Lors d'une réunion opérationnelle, avant le tour de clôture, il est possible de demander s'il y a des besoins à traiter en réunion structurelle. Si c'est le cas, il est possible d'ouvrir directement la réunion structurelle sans temps de clôture ni temps d'ouverture.

SÉQUENCE DE RÉUNION AGILE-OPÉRATIONNELLE-AGILE

Lors d'une gestion cyclique en sprint agile, il est possible de faire une réunion opérationnelle entre la rétrospective d'équipe et l'ouverture de sprint. La réunion opérationnelle permet de nous reconnecter aux priorités collectives, aux tâches récurrentes, aux indicateurs et aux projets et de traiter des points opérationnels, s'il y en a. Dans ce cas, les temps d'ouverture et de clôture se font uniquement au début et à la fin de la séquence de réunion.

Parfois, l'utilisation d'une infime quantité d'énergie concentrée peut déplacer des montagnes, alors que des tonnes d'énergie éparpillée ne feraient pas bouger la moindre pierre.

Julia Cameron

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de la réunion opérationnelle

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes et la gestion du logiciel de jugement majoritaire s'il y en a besoin.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « revue des priorités collectives », il affiche les priorités collectives du cercle et les met à jour : à faire, en cours, terminé.
2. Lors de l'étape « revue des tâches récurrentes », il affiche les tâches récurrentes du cercle et les met à jour : faite, pas faite.
3. Lors de l'étape « revue des indicateurs », il affiche les indicateurs du cercle et les met à jour : valeur numérique actuelle.
4. Lors de l'étape « revue des projets », il affiche les projets du cercle et les met à jour : à faire, en cours, bloqué, terminé, archivé.
5. Lors de l'étape « Ordre du jour dynamique », il affiche l'ordre du jour et prend note du nom du rôle, du titre du point en 1 à 3 mots ainsi que son statut, critique, information, urgent ou normal.
6. Lors de l'étape « Traitement des besoins », il note des projets sur lesquels s'engagent des rôles ainsi que des informations qui sont demandées à être écrites sur le procès-verbal. S'il y a des doutes sur les responsabilités et autorités décrites dans la structure organisationnelle en règles, cercles et rôles, il cherche les informations utiles dans le système d'information et de suivi et les interprète.

Questions-cadres
As-tu besoin que je note un projet ?
As-tu besoin que je note des informations au procès-verbal ?

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la réunion opérationnelle en Écocratie

La réunion opérationnelle fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes. Elle est utilisée par tous les cercles de l'organisation.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La réunion opérationnelle est une des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en 4 étapes, elle permet aux équipes de se synchroniser, d'échanger des informations et de libérer les freins à l'action au service des intentions collectives.
- Le processus s'articule autour de différentes revues (priorités collectives, tâches récurrentes, indicateurs, projets) permettant une mise à jour collective du système d'information, suivies d'un ordre du jour dynamique pour traiter les besoins opérationnels.
- L'efficacité de la réunion repose sur la précision des demandes et la clarté des besoins opérationnels, qui peuvent concerner le partage d'information, la sollicitation d'avis, la prise en charge de tâches, la planification de réunions ou l'ajustement des priorités.
- La réunion respecte les autorités distribuées : chaque rôle conserve son autonomie de décision en fonction de sa raison d'être, ses missions attendues et ses périmètres d'autorités, tout en pouvant solliciter des avis avant de décider.

GESTION CYCLIQUE EN SPRINT AGILE

Focaliser sur l'action avec des cycles courts de gestion de projets et de tâches

Comment éviter la dispersion face à de nombreuses tâches à faire ?
Comment focaliser les énergies de l'équipe sur l'action ?

La gestion cyclique en sprint agile est particulièrement intéressante pour des équipes qui œuvrent au quotidien sur des projets communs. Après avoir défini des intentions communes à long et à moyens terme (cadre intentionnel, priorités collectives à 3, 6 ou 12 mois), il peut être intéressant de définir des périodes de gestion à court terme (sprint agile de 1 à 4 semaines) avec une série de prochaines petites tâches spécifiques priorisées.

L'utilisation de la gestion cyclique en sprint implique des mêlées quotidiennes, de très courtes réunions permettant d'assurer le suivi des tâches et de nous ajuster en continu. Ce type gestion cyclique permet de mettre en place des rituels d'équipe réguliers. Les temporalités de gestion liées au cadre intentionnel et aux priorités collectives décrivent généralement de très grandes ou de grandes tâches, le sprint agile fait descendre la granularité de ces tâches à des tâches très spécifiques réalisables par une personne en une journée maximum. La gestion cyclique en sprint agile permet de sélectionner les prochaines grandes priorités collectives, de les structurer finement et de les réaliser méthodiquement par des itérations courtes, tâche après tâche, jour après jour, sprint après sprint.

La gestion cyclique en sprint agile permet de :

- Focaliser les énergies sur les prochaines tâches pour les prochaines semaines
- S'aligner finement sur des priorités communes
- Déléguer les tâches
- Identifier les ressources utiles
- Prévenir des risques importants
- Suivre régulièrement l'avancement des tâches
- Évaluer la qualité des productions
- Recevoir du feedback de la part des bénéficiaires des productions
- Évaluer la qualité des collaborations
- Donner et recevoir du feedback, de la reconnaissance, des encouragements, de la valorisation entre membres de l'équipe
- Identifier des pistes d'amélioration

RÔLES PRODUCT OWNER & SCRUM MASTER

Dans les approches agiles, l'utilisation des sprints est soutenue par deux rôles : le product owner et le scrum master. Ces rôles sont proches des rôles structurels pilotage et facilitation.

RÔLE PRODUCT OWNER

Raison d'être

Une équipe focalisée produisant un maximum de valeur pour les utilisateur·trices

Missions attendues

- Définir l'objectif du sprint
- Structurer les projets et les tâches prioritaires du sprint
- Écouter et intégrer au mieux les points de vue et besoins des différentes parties prenantes : utilisateur·trices et équipe
- Consulter les membres de l'équipe sur l'objectif et l'ordre des tâches du sprint
- Protéger l'équipe des distractions disruptives

Périmètres d'autorités

- Objectif de sprint
- Ordre des tâches du sprint

La description du rôle pilotage de cercle se rapproche fortement du rôle product owner. Si besoin, il est possible d'ajouter certaines de ses missions attendues dans la description du rôle pilotage de cercle.

RÔLE SCRUM MASTER

Raison d'être

Des réunions de sprint dynamiques, efficientes et agréables

Missions attendues

- Faciliter les réunions de sprint dynamiques, efficientes et agréables en faisant respecter leurs processus et leurs modalités de prises de paroles
- Soutenir la création ou le renforcement de compétences des membres au niveau de la gestion cyclique en sprints agiles
- Soutenir l'identification et l'élimination rapide d'obstacles à l'avancement
- Protéger l'équipe de distractions disruptives
- Soutenir et célébrer individuellement et collectivement les membres de l'équipe

Périmètres d'autorités

- Facilitation et distribution de la parole durant les réunions de sprint

La description du rôle facilitation de cercle se rapproche fortement du rôle scrum master. Si besoin, il est possible d'ajouter certaines de ses missions attendues dans la description d'un rôle facilitation de cercle.

CANEVAS DE SPRINT

L'utilisation des sprints est soutenue par l'utilisation d'un canevas de sprint, généralement affiché sur un tableau mural ou sur un logiciel permettant des fonctionnalités similaires. Le canevas de sprint contient l'objectif de sprint, la durée du sprint, 4 colonnes, une pour les projets et tâches de moins d'un jour à faire, une pour les tâches en cours, une pour les tâches à finaliser et une pour les tâches terminées. Un autre espace d'affichage peut servir de bac à tâche, un réservoir d'idées possibles ou de tâches à faire lors de prochains sprints.

OBJECTIF DU SPRINT : **DURÉE DU SPRINT :**

A FAIRE	EN COURS	À FINALISER	TERMINÉ

OBJECTIF DU SPRINT : **DURÉE DU SPRINT :**

A FAIRE	EN COURS	À FINALISER	TERMINÉ
	JP JP CT AM	AM	

SÉQUENCE DE GESTION CYCLIQUE EN SPRINT AGILE

FORMAT TYPE

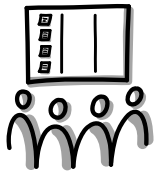
La séquence de gestion cyclique en sprint agile se pratique généralement par cycle de 1 à 4 semaines avec de petites équipes de 2 à 8 personnes.

ÉTAPES DE GESTION CYCLIQUE EN SPRINT AGILE

1. Ouverture de sprint
2. Mêlée
3. Option - Revue de production
4. Rétrospective d'équipe

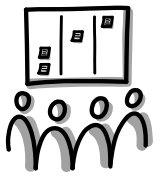
Ouverture de sprint - 20 à 90 minutes

Cette étape, visant à définir l'objectif et planifier les projets et tâches du sprint pour les prochaines 1 à 4 semaines, est traitée avec le processus d'ouverture de sprint.



Mêlée - 5 à 15 minutes

Cette étape, visant à se synchroniser, s'adapter et libérer les freins à l'action, est traitée avec le processus de mêlée.

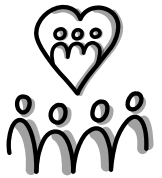


Option - Revue de production - 20 à 60 minutes

Cette étape, visant à présenter les résultats concrets du sprint aux parties prenantes et percevoir des pistes d'amélioration, est traitée avec le processus de revue de production.

Rétrospective d'équipe - 20 à 60 minutes

Cette étape, visant à améliorer la manière de gérer les projets et les relations en équipe, est traitée avec le processus de rétrospective d'équipe.



VARIANTE

Utilisation en remplacement de la réunion opérationnelle

La gestion cyclique en sprint agile peut remplacer partiellement la réunion opérationnelle. Il manquerait alors les différentes revues de priorités collectives, de tâches récurrentes, d'indicateurs et de projets, ainsi que la possibilité de traiter des besoins opérationnels autres que ceux liés aux sprints.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

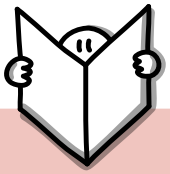
La gestion cyclique en sprint agile n'est pas une des modalités par défaut de l'Écocratie, mais plutôt un niveau de gestion complémentaire utilisable s'il fait sens pour un cercle ou pour un rôle. Elle peut s'utiliser en plus des 4 réunions régulières de l'Écocratie, typiquement entre 2 réunions opérationnelles du cercle ou pour un rôle sur lequel plusieurs personnes sont impliquées.

L'action est le moteur de tout, puisque le simple fait de faire des choses les rend possibles.

Claude Lelouch

POINTS CLÉS À RETENIR

- La gestion cyclique en sprint agile est un mode de gestion par cycles courts (1 à 4 semaines) permettant de focaliser les énergies d'une équipe sur des objectifs précis et de petites tâches concrètes, réduisant ainsi la dispersion.
- Le processus s'appuie sur la gestion cyclique en quatre étapes : ouverture de sprint (rêve et plan), mêlée quotidienne (action), revue de production et rétrospective d'équipe (célébration).
- Deux rôles clés soutiennent le processus : le product owner (équivalent au rôle pilotage) qui assure la production de valeur pour les utilisateur·trices, et le scrum master (équivalent au rôle facilitation) qui soutient la dynamique collaborative.
- Le canevas de sprint offre une visualisation claire des tâches (à faire, en cours, à finaliser, terminées) et aide à maintenir la focalisation de l'équipe tout au long du sprint.
- Cette approche complémentaire aux réunions régulières de l'Écocratie s'utilise notamment entre deux réunions opérationnelles du cercle ou pour un rôle impliquant plusieurs personnes.



POUR ALLER PLUS LOIN

Mastrogiacomo S. & Osterwalder A. 2021. *Les 5 outils pour réussir en équipe*
Aubry C. & Appert E. 2019. *L'art de devenir une équipe agile*

OUVERTURE DE SPRINT

Focaliser l'énergie de l'équipe sur un objectif de sprint et sur une série de petites tâches priorisées

L'ouverture de sprint permet de définir l'objectif du sprint, sa durée, les projets et tâches qu'il contient ainsi que l'ordre idéal de réalisation des tâches. Le processus offre un cadre permettant de consulter les membres de l'équipe, de proposer, de questionner et d'intégrer des améliorations. La décision finale revient au rôle pilotage du cercle ou du rôle qui valide l'objectif, la durée, le contenu et les priorités du sprint.

PROCESSUS D'OUVERTURE DE SPRINT

FORMAT TYPE

Cette réunion se pratique en début de sprint avec de petites équipes de 2 à 8 personnes. Le processus peut prendre de 20 minutes à 2 heures en fonction du nombre de personnes et de la durée du sprint à venir. Le cœur de cette réunion porte sur les 1 à 4 prochaines semaines.

ÉTAPES DU PROCESSUS

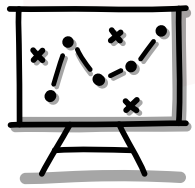
1. Temps d'ouverture
2. Option - Connexion aux priorités collectives
3. Objectif et projets de sprint
4. Tâches et priorisation
5. Auto-délégation des tâches
6. Ressources
7. Risques
8. Ajustement et finalisation
9. Temps de clôture

Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales.

Question-cadre
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

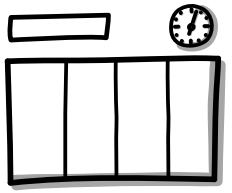
Option - Connexion aux priorités collectives - 1 à 3 minutes



Si l'organisation ou le cercle a défini des priorités collectives, il est intéressant de se baser sur celles-ci pour définir les projets et les tâches à inclure dans le sprint. Les participant·es sont invité·es à relire les priorités collectives pour prendre connaissance des 3 à 5 prochaines grandes priorités pour l'organisation ou pour le cercle.

Question-cadre
Au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle :
Peux-tu nous relire les 3 à 5 prochaines priorités collectives ?

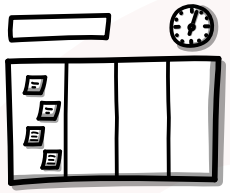
Objectif et projets de sprint - 2 à 5 minutes



Le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle, est invité à exprimer l'objectif du sprint, sa durée et les projets ou éventuelles priorités collectives qui lui semblent pertinent à intégrer au sprint en précisant l'ordre de ces projets ou de ces priorités. Pour clôturer l'étape, il est intéressant de vérifier auprès des membres si cela leur semble crédible ou non au regard des ressources disponibles et de la durée du sprint, en sachant qu'ils auront l'occasion d'ajuster le contenu du sprint avant la fin de la réunion. Il est possible de vérifier cela par un test de consentement rapide. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ».

Questions-cadres
Au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle :
Quel est l'objectif du sprint, sa durée, les projets ou les priorités collectives que tu souhaites intégrer au sprint et dans quel ordre ?
Si le rôle pilotage du cercle ou le pilote de rôle le souhaite, aux participant·es :
Est-ce que cela vous semble crédible, au regard de nos ressources et de la durée du sprint : pour, pas contre ou contre ?

Tâches et priorisation - 5 à 15 minutes



Les participant·es sont invité·es à identifier et à prioriser des tâches de moins d'un jour pour une personne qui leur semblent importantes pour réaliser l'objectif et les différents projets du sprint. Les projets sont découpés en une série de petites tâches qui, une fois réalisées, permettent aux projets d'être réalisés.

Les participant·es partagent leurs idées de tâches et elles sont écrites sur des post-it en décrivant les résultats concrets qu'elles produisent, par exemple « faire imprimer des cartes de visite » s'écrit « les cartes de visite sont imprimées ». Le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle place les tâches sur le canevas de sprint, dans la colonne « à faire », en les regroupant par projet et en les organisant par ordre de priorité de la gauche vers la droite et du haut vers le bas.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Quelles sont les tâches importantes de moins d'un jour, pour une personne, pour réaliser l'objectif et les différents projets du sprint ?
Dans quel ordre devraient être réalisées ces tâches pour chacun des projets ?
Avant de passer à l'étape suivante : *Est-ce que si toutes ces tâches sont faites dans cet ordre, les projets sont réalisés et l'objectif du sprint est atteint ?*

Auto-délégation des tâches - 2 à 5 minutes

Les personnes sont invitées à exprimer les tâches sur lesquelles elles sont prêtes à mettre de l'énergie, en sachant qu'il est important de déléguer à minima les premières tâches. Par la suite, les réunions de mêlée permettent d'attribuer les autres tâches au fur et à mesure.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole libre :
Je vous invite à exprimer les tâches sur lesquelles vous êtes prêt·es à mettre de l'énergie, notamment concernant les premières tâches du sprint.

Ressources nécessaires - 1 à 5 minutes

Les personnes sont invitées à exprimer les ressources dont elles ont besoin pour pouvoir réaliser les différentes tâches du sprint. S'il y a besoin de ressources et que celles-ci impliquent la création de nouvelles tâches, ces dernières sont écrites sur des post-it et le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle les positionne en réorganisant les tâches prioritaires dans la colonne « à faire ».

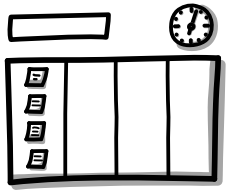
Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
De quelles ressources avons-nous besoin pour réaliser ces tâches ?
S'il y a besoin de ressources :
Est-ce qu'un besoin de ressource implique de créer une nouvelle tâche ?
Si oui : *Quelle tâche devons-nous faire et avant quelle autre tâche ?*

Risques - 1 à 5 minutes

Les personnes sont invitées à exprimer les risques qu'elles perçoivent en lien avec la réalisation des tâches du sprint. S'il y a des risques, les participant·es sont invité·es à identifier des points de vigilance, des ressources et/ou des tâches qui permettraient de réduire ou de neutraliser ces risques. Si des risques impliquent de nouvelles ressources et/ou la création de nouvelles tâches, ces dernières sont écrites sur des post-it et le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle les positionne en réorganisant les tâches prioritaires dans la colonne « à faire ».

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher de réussir à réaliser l'ensemble de ces tâches ?
S'il y a des risques :
Est-ce qu'un risque implique d'écrire un point de vigilance, d'avoir une ressource ou de créer une nouvelle tâche ?
Si oui : *Quel point de vigilance ou ressource devons-nous avoir ou quelle tâche devons-nous faire et avant quelle autre tâche ?*

Ajustement et finalisation - 1 à 5 minutes



S'il en a besoin, le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle, est invité à ajuster l'objectif du sprint, sa durée, ses projets et tâches et leur ordre. Pour clôturer l'étape, il est intéressant de vérifier auprès des membres si cela leur semble crédible ou non. Il est possible de vérifier cela par un test de consentement rapide. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ».

Questions-cadres
Au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle :
Est-ce que l'objectif, la durée, le contenu et les priorités du sprint ont besoin d'être ajustés ?
Si le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle le souhaite, aux participant·es :
Est-ce que cela vous semble crédible : pour, pas contre ou contre ?

Temps de clôture - 5 à 10 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, le processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

Questions-cadres
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de l'ouverture de sprint

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Objectif et projets de sprint », il prend note de l'objectif du sprint.
2. Lors de l'étape « Tâches et priorisation », il prend note des tâches et les donne au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle.
3. Lors de l'étape « Auto-délégation des tâches », il note les noms des personnes sur les tâches pour lesquels elles se proposent.
4. Lors de l'étape « Ressources nécessaires » et « Risques », il prend note des points de vigilance et des tâches, et les donne au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'ouverture de sprint permet de focaliser l'énergie d'une équipe (2-8 personnes) sur un objectif et de petites tâches concrètes pour une période définie (1-4 semaines), transformant ainsi les grands projets ou les grandes priorités en actions quotidiennes.
- Le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle conserve l'autorité finale sur l'objectif, la durée, le contenu et les priorités du sprint, tout en pouvant consulter l'équipe à des moments clés via des consentements rapides.
- La décomposition des projets en tâches de moins d'une journée pour une personne et leur priorisation visuelle donnent une visibilité fine des priorités et facilitent le passage à l'action.
- L'auto-délégation des tâches responsabilise les membres de l'équipe tout en maintenant la flexibilité, l'attribution pouvant évoluer durant les mêlées quotidiennes.
- Le processus intègre l'identification des ressources nécessaires et des risques potentiels, permettant d'ajuster le sprint en conséquence avant son démarrage.

MÊLÉE

Se synchroniser, s'adapter
et libérer les freins aux prochaines actions

La mêlée permet de se synchroniser, de s'adapter, de libérer les freins à l'action et de mettre le tableau de sprint à jour. Elle permet de suivre l'avancement des tâches, d'identifier et de déléguer les prochaines tâches. Le processus offre un cadre permettant d'informer sur les tâches réalisées, ainsi que sur celles qui sont en court ou à venir.

PROCESSUS DE MÊLÉE

FORMAT TYPE

Cette réunion se pratique généralement tous les matins avec de petites équipes de 2 à 8 personnes. Le processus peut prendre de 5 à 15 minutes en fonction du nombre de personnes et du nombre de tâches. Le cœur de cette réunion porte sur les activités de la journée.

ÉTAPES DU PROCESSUS

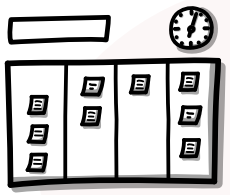
1. Micro-temps d'ouverture
2. Avancement des tâches
3. Prochaines tâches
4. Obstacles
5. Micro-temps de clôture

Micro-temps d'ouverture - 1 à 2 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à exprimer quelques mots sur leur énergie du jour.

Question-cadre
Aux participant·es, en tour de parole :
Dans quelle énergie arrivez-vous à cette mêlée ?

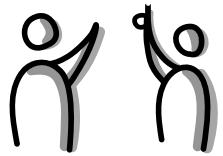
Avancement des tâches - 1 à 4 minutes



Les participant·es sont invité·es à exprimer les tâches sur lesquelles il·elles ont avancé·es. Le tableau de sprint est mis à jour en continu en déplaçant les différentes tâches en fonction de leurs statuts : en cours, à finaliser, terminée.

Question-cadre
Aux participant·es, en tour de parole :
Sur quelles tâches avez-vous avancé ?

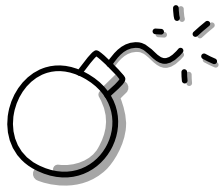
Prochaines tâches - 1 à 4 minutes



Les participant·es sont invité·es à exprimer les prochaines tâches sur lesquelles il·elles vont mettre de l'énergie. Le tableau de sprint est mis à jour en continu en inscrivant les noms sur les post-it et en déplaçant les tâches passant du statut à faire au statut en cours.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole libre :
Sur quelles tâches allez-vous mettre de l'énergie ?

Obstacles - 0 à 3 minutes



Les participant·es sont invité·es à exprimer les éventuels obstacles qui les empêchent d'avancer. S'il y en a, le rôle facilitation identifie les parties prenantes pouvant contribuer à les résoudre. Il sollicite ces personnes, aussi rapidement que possible après la fin de la mêlée, afin de trouver une solution permettant de dépasser l'obstacle, quitte à demander du soutien à des personnes extérieures à l'équipe. Le tableau de sprint est mis à jour en continu en indiquant la tâche impactée par un obstacle avec un mini post-it de couleur.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous empêche d'avancer sur une tâche ?
Si oui : *Quelles sont les personnes qui devraient être impliquées pour participer à trouver une solution ?*

Micro-temps de clôture - 1 à 2 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à exprimer quelques mots sur la qualité de leur énergie après la mêlée.

Question-cadre
Aux participant·es, en tour de parole :
Dans quelle énergie quittez-vous cette mêlée ?

Nous sommes
ce que nous répétons chaque jour.
L'excellence n'est alors plus un acte,
mais une habitude.

Aristote

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de la mêlée

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Avancement des tâches », il déplace les post-it en fonction de leur avancement.
2. Lors de l'étape « Prochaines tâches », il note les noms des personnes sur les tâches pour lesquels elles se proposent et déplace les post-it passant du statut à faire à en cours.
3. Lors de l'étape « Obstacles », il ajoute un mini post-it de couleur sur les tâches impactées par un obstacle.

POINTS CLÉS À RETENIR

- La mêlée est une réunion quotidienne courte (5-15 minutes) permettant à une petite équipe (2-8 personnes) de se synchroniser, de déléguer les prochaines tâches et de libérer les freins aux prochains actions.
- La visualisation et la mise à jour continue du tableau de sprint (déplacement des tâches entre les colonnes : à faire, en cours, à finaliser, terminée) permet une gestion visuelle et dynamique de l'avancement.
- L'identification rapide des obstacles et leur traitement immédiat après la mêlée avec les parties prenantes concernées permet de maintenir la fluidité de l'action collective, sans prendre du temps collectif en réunion.

REVUE DE PRODUCTION

Présenter les productions concrètes du sprint aux parties prenantes et identifier des pistes d'amélioration

En fin de sprint, la revue de production permet de présenter les productions concrètes aux parties prenantes et d'identifier des pistes d'amélioration des produits et services. Elle permet aux parties prenantes de partager leurs points de vue, de donner leurs appréciations et leurs critiques ainsi que des pistes d'améliorations.

Préparation

La revue de production peut nécessiter un temps de préparation avec les personnes en charge de faire des démonstrations.

PROCESSUS DE REVUE DE PRODUCTION

FORMAT TYPE

La revue de production se pratique en fin de sprint avec des parties prenantes bénéficiaires de la production. Le processus peut prendre de 20 minutes à 1 heure en fonction du nombre de personnes et du type de production à présenter.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Micro-temps d'ouverture
2. Ordre du jour
3. Démonstrations
4. Questions de clarification
5. Tour d'avis et pistes d'améliorations
6. Micro-temps de clôture

Micro-temps d'ouverture - 1 à 5 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à exprimer quelques mots sur leur énergie du jour.

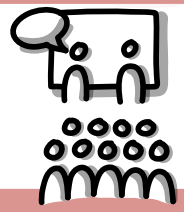
Question-cadre
Aux participant·es, en tour de parole :
Dans quelle énergie arrivez-vous à cette réunion ?

Ordre du jour - 1 à 4 minutes

Le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle présente l'ordre du jour des différents produits ou services qui vont être présentés.

Affirmation-cadre
Au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle :
Je te laisse nous présenter l'ordre du jour de la réunion.

Démonstrations - 10 à 20 minutes



Les personnes en charge des démonstrations sont invitées à faire une présentation des nouveaux produits ou services aux parties prenantes présentes.

Affirmation-cadre
Aux personnes en charge des démonstrations, selon l'ordre du jour :
Je te laisse nous présenter le nouveau produit ou service.

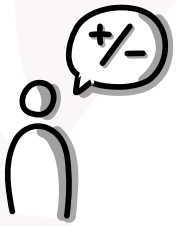
Questions de clarification - 0 à 8 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien les produits ou services ayant été présentés avant de donner leur avis. Cela permet de donner un avis et de proposer des pistes d'améliorations plus pertinentes plutôt que d'interpréter ce qui a été présenté et de réagir en mode automatique avec de pseudos-meilleures idées.

Il peut être intéressant de questionner les produits et services avec autant de questions que besoin. Il est possible que la personne n'ait pas de réponse à certaines des questions et peut simplement l'indiquer. Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final, il n'y a pas de question. Une question se reconnait par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage
Aux participant·es, en parole libre :
Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre les produits ou services qui ont été présentés ?
À la personne qui a présenté le produit ou service :
Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.
À la personne qui a posé la question :
Est-ce que cela répond à ta question ?
Si une personne exprime un avis :
Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et que chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis à l'étape suivante.
S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée :
Quelle est ta question ?

Tour d'avis et pistes d'améliorations - 10 à 30 minutes



Les participant·es sont invité·es à partager leurs avis sur les produits et services, sur ce qui leur plait, leur plait moins et sur ce qui permettrait de l'améliorer. Cette étape du processus est celle permettant l'expression la plus libre pour les participant·es. Lors de cette étape, il est assez courant que des personnes expriment des incompréhensions à propos d'un produit ou service.

Il est intéressant de permettre aux personnes de poser des questions de clarification, même si cela implique de sortir temporairement du processus. Il est aussi possible que des personnes expriment uniquement ce qui ne leur convient pas sur un produit ou un service sans proposer de pistes d'amélioration. Dans ce cas il est intéressant de donner de la reconnaissance à ce qu'elles expriment et qui ne leur convient pas et ensuite de leur demander ce qu'elles pourraient proposer ou ce qui serait idéal pour elles.

Questions-cadres
Aux autres participant·es, en tour de parole :
Que pensez-vous de ces produits ou services, ce qui vous plait, ne vous plait pas, vos pistes d'améliorations, ce qui serait idéal ?
Si une personne exprime un manque de compréhension du produit ou service :
Il semble que le produit ou le service ne soit pas clair pour toi, est-ce que tu as une question ? Si oui, nous allons faire comme si nous étions encore aux questions de clarification et nous reviendrons ensuite dans le déroulement normal du processus.
Si une personne exprime uniquement ce qui ne lui convient pas :
J'entends ce qui ne te convient pas, qu'est-ce que tu pourrais proposer pour améliorer le produit ou le service ? Qu'est-ce que tu trouverais idéal ?

Micro-temps de clôture - 1 à 2 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à exprimer quelques mots sur la qualité de leur énergie après la réunion.

Questions-cadres
Aux participant·es, en tour de parole :
Dans quelle énergie quittez-vous cette réunion ?

FEEDBACK EN ÉQUIPE

La revue de production peut nécessiter un temps de feedback avec les membres de l'équipe y ayant participé. Le temps de feedback est l'occasion d'écrire sur des post-it les pistes d'amélioration des produits ou services et de les stocker sur une affiche de réservoir à idée. Ce réservoir à idée et ces tâches d'amélioration peuvent être utiles pour définir le contenu d'un prochain sprint.

Le chemin se fait en marchant.

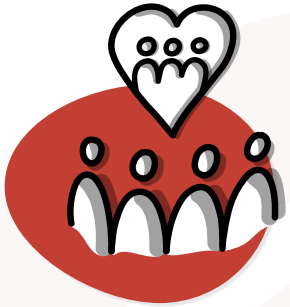
Machado

POINTS CLÉS À RETENIR

- En fin de sprint, la revue de production permet de présenter les productions concrètes aux parties prenantes, formant ainsi une boucle de feedback soutenante pour l'amélioration continue.

RÉTROSPECTIVE D'ÉQUIPE

Célébrer la gestion, les relations et identifier des pistes d'amélioration



La rétrospective d'équipe permet de célébrer la manière de gérer les projets et les relations en équipe et d'identifier des pistes d'amélioration. Elle permet aux membres de l'équipe de partager leurs points de vue, de partager des sources de satisfactions, des sources d'inconforts ainsi que des pistes d'améliorations.

PROCESSUS DE RÉTROSPECTIVE D'ÉQUIPE

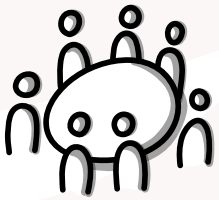
FORMAT TYPE

La rétrospective d'équipe se pratique en fin de sprint avec de petites équipes de 2 à 8 personnes. Le processus peut prendre de 20 minutes à 1 heure en fonction du nombre de personnes, du nombre de tâches ayant été réalisées et de la durée du sprint.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture
2. Revue des réalisations
3. Appréciations et améliorations
4. Temps de clôture

Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales.

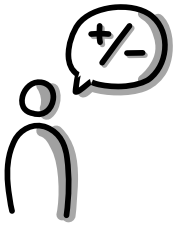
Question-cadre
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Revue des réalisations - 1 à 3 minutes

Le rôle pilotage du cercle ou le pilote du rôle est invité à passer en revue les tâches qui ont été réalisées durant le sprint.

Question-cadre
Au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle :
Qu'est-ce qui a été réalisé durant ce sprint ?

Appréciations et améliorations - 5 à 30 minutes



Les participant·es sont invité·es à partager leurs appréciations concernant la manière de gérer les projets et les relations en équipe et d'identifier des pistes d'amélioration. Cette étape permet aux membres de l'équipe de partager leurs points de vue, de partager leurs sources de satisfactions et leurs sources d'inconforts. Si le sprint a généré des inconforts au niveau de la gestion des projets et des relations d'équipe, les participant·es sont invité·es à identifier des pistes d'amélioration, potentiellement à l'aide de la matrice des options.

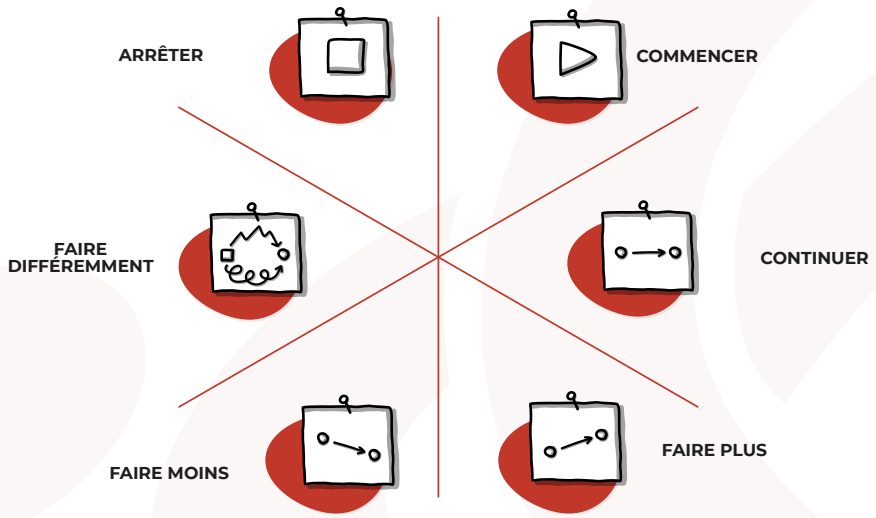
Si une personne exprime uniquement ce qui ne lui a pas convenu sans proposer de pistes pour améliorer la situation, il est intéressant de donner de la reconnaissance à ce qu'elle exprime et qui ne lui convient pas et ensuite de lui demander ce qu'elle pourrait proposer pour améliorer la situation, ce qui serait idéal pour elle.

Le rôle pilotage du cercle ou le pilote de rôle est invité à prendre des projets sur certaines des pistes d'amélioration. Il peut les prendre en charge lui-même ou choisir de les déléguer.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole au centre :
Comment vous positionnez-vous par rapport à ce qui s'est passé lors de ce sprint, ce qui vous a plus, ce qui ne vous a pas plu, vos pistes d'amélioration pour que l'équipe fonctionne à l'idéal ?
Quelles ont été les sources de satisfaction, les réussites, les fiertés individuelles ou collectives ?
Quels ont été les sources d'inconfort, les difficultés, les obstacles ? Qu'est-ce qui permettrait de mieux y faire face, si elles se reproduisaient ?
Si une personne exprime uniquement ce qui ne lui convient pas :
J'entends ce qui ne te convient pas, qu'est-ce que tu pourrais proposer pour améliorer la situation ? Qu'est-ce que tu voudrais, à l'idéal ?

Questions-cadres de la matrice des options
Qu'est-ce que nous devrions commencer ou arrêter ?
Qu'est-ce que nous devrions faire plus ou moins ?
Qu'est-ce que nous devrions continuer ou faire différemment ?

Au rôle pilotage du cercle ou au pilote du rôle :
Souhaites-tu t'engager sur des projets d'améliorations et si oui, lesquels ?



Temps de clôture - 5 à 10 minutes

Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, le processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

Questions-cadres
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors de la rétrospective d'équipe

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Appréciations et améliorations », il prend note des projets d'amélioration dans le système d'information et de suivi, en veillant à ce qu'ils soient formulés comme des résultats attendus, avec les noms des rôles et des personnes qui les prennent en charge.

Le seul homme
à ne jamais faire d'erreur
est celui qui ne fait rien.

Théodore Roosevelt

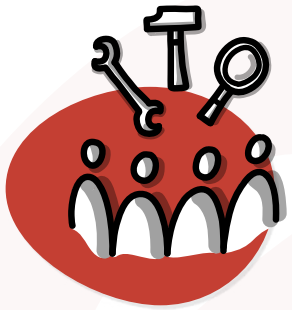
POINTS CLÉS À RETENIR

- En fin de sprint, la rétrospective d'équipe permet de célébrer les réalisations, d'examiner la qualité de la gestion collective et des relations, et d'identifier des pistes d'amélioration.
- Une attention particulière est portée à la transformation des inconforts en projets d'amélioration concrets.

RÉUNION COLLABORATIVE

Faire avancer collectivement un projet spécifique en utilisant les 4 étapes de gestion

Comment faire avancer un projet avec plusieurs parties prenantes lorsque les processus de réunions courants ne sont pas appropriés ?



La gestion d'une organisation et de ses projets implique généralement de gérer des projets spécifiques en sous-groupe. Parfois, il est possible d'utiliser les processus des réunions régulières pour gérer ces projets, parfois non. La réunion collaborative propose un processus passe-partout qui permet de faire avancer un projet spécifique avec plusieurs parties prenantes.

Les livrables de cette réunion sont variables, ils sont parfois clairement exprimés par la personne demandeuse, parfois non. Ce sont souvent des productions et décisions spécifiques à un projet qui implique plusieurs personnes ou rôles de l'organisation. Le processus permet de faire le point sur ces livrables ainsi que sur la stratégie visant à les atteindre ensemble. Une fois que les intentions et la stratégie sont clarifiées, les participant·es peuvent mettre en œuvre cette stratégie et célébrer les résultats en fin de réunion.

PROCESSUS DE RÉUNION COLLABORATIVE

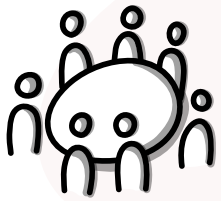
FORMAT TYPE

Cette réunion se pratique sur demande en petit groupe de 2 à 12 personnes avec des parties prenantes ayant été sollicitées pour y participer. Le processus peut prendre de 1 à 3 heures en fonction des besoins et du nombre de personnes.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture (célébration)
2. Objectifs et livrables (rêve)
3. Stratégie de réunion (plan)
4. Mise en œuvre (action)
5. Temps de clôture (célébration)

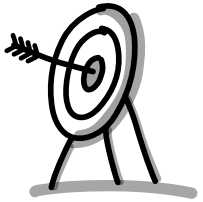
Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales.

Question-cadre
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Objectifs et livrables - 5 à 10 minutes



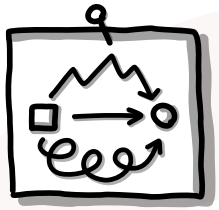
La personne ayant sollicité la réunion est invitée à clarifier ce qu'elle attend de la réunion, les objectifs et livrables qu'elle souhaiterait atteindre à l'idéal. Si elle le souhaite, il est possible de faire la même demande aux participant·es.

Lorsque la réunion est ouverte à leurs attentes, cette étape ressemble à un ordre du jour dynamique. Pour clôturer l'étape, il est intéressant de vérifier auprès de la personne ayant sollicité la réunion et potentiellement aux participant·es si cela leur convient ou non. Il est possible de vérifier cela par un consentement rapide. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ».

Questions-cadres
À la personne ayant sollicité la réunion :
Quelles sont tes différentes attentes pour cette réunion, les objectifs et livrables que tu souhaites atteindre et qui te permettraient d'être satisfait·e ?
Est-ce que cette réunion est ouverte à d'autres attentes, objectifs, livrables, ou non ?

Si la réunion est ouverte à d'autres attentes, en parole libre :
Quelles sont vos différentes attentes pour cette réunion, les objectifs et livrables que vous souhaitez atteindre et qui vous permettraient d'être satisfait·es ?
À la personne ayant sollicité la réunion : *Avec ce que tu as entendu, quelle est la proposition d'objectifs et de livrables qui te semble crédible pour cette réunion ?*
Avant de passer à l'étape suivante, aux participant·es, en tour de parole :
Comment vous positionnez-vous par rapport aux objectifs et livrables pour cette réunion : pour, pas contre ou contre ?

Stratégie de réunion - 5 à 15 minutes



La personne ayant sollicité la réunion est invitée à clarifier la stratégie qui serait idéale pour elle pour dérouler la réunion et traiter les différentes attentes : les étapes par lesquelles elle souhaite passer, leur ordre, le ou les processus spécifiques qu'elle souhaite utiliser, etc.

Il est possible d'utiliser des processus classiques ou certains de leurs éléments : ordre du jour dynamique avec traitement progressif de chaque besoin, séquence 6 chapeaux (orientation, bilan de fertilisation, etc.), une ou plusieurs consultations par résonance majoritaire (formelle ou rapide), écriture collective, définition de priorités collectives, une ou plusieurs décisions par consentement (formelle ou rapide), décision par boucles de consentement, décision complexe par consentement, etc.

Pour clôturer l'étape, il est intéressant de vérifier auprès de la personne ayant sollicité la réunion et potentiellement aux participant·es si cela leur convient ou non. Il est possible de vérifier cela par un consentement rapide. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ».

Questions-cadres
À la personne ayant sollicité la réunion :
Comment souhaites-tu que nous procédions pour atteindre ces différents objectifs et livrables, les étapes par lesquelles tu souhaites passer, leur ordre, le ou les processus spécifiques que tu souhaites utiliser ?
Si besoin, avant de passer à l'étape suivante, aux participant·es, en tour de parole :
Comment vous positionnez-vous par rapport à cette stratégie de réunion : pour, pas contre ou contre ?

Si la personne ayant sollicité la réunion a besoin d'aide pour identifier une stratégie de réunion, il est possible de lui faire une suggestion de déroulé en composant ou non avec les possibilités suivantes : ordre du jour dynamique avec traitement progressif de chaque besoin, séquence 6 chapeaux (orientation, bilan de fertilisation, etc.), une ou plusieurs consultations par résonance majoritaire (formelle ou rapide), écriture collective, définition de priorités collectives, une ou plusieurs décisions par consentement (formelle ou rapide), décision par boucles de consentement, décision complexe par consentement, etc.

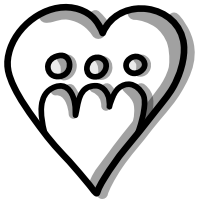
Mise en œuvre - 40 à 120 minutes

Cette étape, visant à atteindre les objectifs et produire les livrables de la réunion, est traitée avec la stratégie identifiée à l'étape précédente.

Pour verrouiller l'étape, il est intéressant de vérifier auprès de la personne ayant sollicité la réunion et potentiellement aux participant·es si les objectifs sont atteints et les livrables produits. Il est possible de vérifier cela par un test d'avis rapide. Les participant·es sont invité·es à se positionner par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « oui », le pouce de côté signifiant « partiellement », le pouce en bas signifiant « non ».

Question-cadre
Avant de passer au temps de clôture, aux participant·es, en tour de parole :
Est-ce que nous avons atteint les objectifs et produit les livrables qui étaient souhaités : oui, partiellement ou non ?

Temps de clôture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfactions et d'insatisfactions ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, le processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

Questions-cadres
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

EXEMPLES DE RÉUNIONS COLLABORATIVES

RÉUNION COLLABORATIVE POUR VALIDER LE CADRE INTENTIONNEL

La proposition de cadre intentionnel a été communiquée en amont de la réunion.

Durée et nombre de participant·es prévus : 1,5 à 2 heures avec 6 personnes

Objectif : valider le cadre intentionnel

Livrable : cadre intentionnel validé

Stratégie : décision par boucles de consentement

RÉUNION COLLABORATIVE POUR PRÉPARER DES DESCRIPTIONS DE RÔLES

Suite au design de structure organisationnelle.

Durée et nombre de participant·es prévus : 45 minutes avec 3 personnes

Objectif : s'entrainer à décrire un rôle et préparer des propositions de rôle pour la prochaine réunion structurelle.

Livrable : 3 descriptions de rôle, une description de rôle par personne pour lequel la personne est pilote.

Stratégie : 1 - annonce du choix personnel de rôle à décrire, 2 - temps de réflexion et d'écriture individuel, 3 - présentation des rôles avec tour d'avis et de bonification pour chacun

RÉUNION COLLABORATIVE DE CRISE

Suite à un changement de contexte important remettant en question les activités principales de l'organisation.

Durée et nombre de participant·es prévus : 2 à 4 heures avec 8 personnes

Objectif : évaluer la situation, les possibilités et en choisir une, la meilleure ou la moins pire.

Livrable : décision d'ajustement validée

Stratégie : décision complexe par consentement

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une réunion collaborative

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la gestion du logiciel de jugement majoritaire et la prise de notes en fonction des besoins.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la réunion collaborative en Écocratie

La réunion collaborative n'est pas une des modalités par défaut de l'Écocratie, mais plutôt un processus complémentaire utilisable s'il fait sens pour un rôle.

La vision ne suffit pas.
Elle doit être combinée avec l'entreprise.
Cela ne suffit pas
de regarder les marches,
nous devons monter les escaliers.

Vaclav Havel

POINTS CLÉS À RETENIR

- La réunion collaborative est un processus flexible permettant de faire avancer des projets spécifiques avec plusieurs parties prenantes en suivant les 4 étapes de gestion : l'ouverture liée à la célébration, la définition des objectifs et livrables liée aux rêves, l'élaboration de la stratégie de réunion liée au plan, la mise en œuvre liée à l'action et la clôture liée à la célébration.
- Les étapes de définition des objectifs et livrables, ainsi que la stratégie de réunions peuvent être prises en charge par la personne ayant sollicité la réunion ou explorées et validées collectivement.

ÉCOCRATIE

CÉLÉBRATION & AMÉLIORATION

Valoriser les *contributions* et s'améliorer

PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE
CÉLÉBRATION & AMÉLIORATION

Célébrer, valoriser les contributions des membres et nous améliorer en continu

Comment nos organisations peuvent-elles progresser si elles ne savent pas apprendre de leurs expériences ?
Et comment peuvent-elles le faire si leurs membres ne prennent pas le temps de célébrer leurs réussites et d'identifier leurs apprentissages ?
Comment pouvons-nous, dans la gestion collective du « NOUS », donner de la reconnaissance et cultiver l'amélioration continue ?

Ce chapitre explore comment créer des espaces de célébration qui, tels des boucles de rétroaction naturelles, nourrissent la gratitude et l'amélioration continue.

Ensemble, par notre capacité à reconnaître les contributions de chacun·e et à apprendre de nos expériences, nous pouvons contribuer à une gestion collective plus consciente et régénérative.

NOUS COLLABORATIF

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

Gouvernance évolutive
Intelligence collective
Décisions pertinentes
Intentions inspirantes
Structures flexibles
Coopération et suivi
Valorisation et amélioration

PALETTE DE PRATIQUES CÉLÉBRATIVES

Célébrer plusieurs dimensions
en s'inspirant de plusieurs pratiques célébratives

Que célébrer ?
Quand célébrer ?
Comment célébrer ensemble ?

La notion de « Célébration » de l'Écocratie s'inspire de l'approche « Dragon dreaming ».

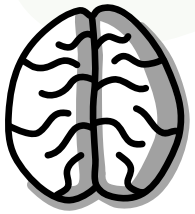
Dans cette approche, la réussite et la pérennité d'une équipe de projet reposent sur un bon équilibre entre les 4 énergies des étapes de gestions cycliques : le rêve, le plan, l'action et la célébration. Au-delà d'un aspect pouvant être festif, célébrer consiste à conscientiser et à exprimer ce qu'il est possible de reconnaitre chez soi, chez l'autre, dans l'équipe ou dans le monde, que ce soit des éléments agréables ou inconfortables, de la gratitude ou des remerciements, des observations, des évolutions, de nouvelles compétences, des difficultés ou des inquiétudes, des non-dits, des besoins, des situations à clarifier ou à pacifier, etc.

La célébration nous invite à nous connecter à la gratitude, à muscler notre capacité à le faire, à apprendre à voir plus ce qui est agréable que ce qui ne l'est pas, sans pour autant nous cacher ce qui ne l'est pas. Elle nous invite à explorer une qualité de connexion et une communication profonde, authentique, touchante. En équipe, elle offre une occasion de reconnaitre et de valoriser l'autre, de lui dire : « je te vois », et inversement. La célébration peut se faire tout le temps, à chaque instant, dès que nous percevont quelque chose, nous pouvons le célébrer, en nous-même ou en l'exprimant. Il est intéressant d'apprendre à exprimer de la gratitude, à dire merci, même pour de petits gestes qui pourraient sembler anodins ou habituels. En équipe, il est aussi intéressant de créer des rituels de célébration, des rendez-vous ou chacun·e sait qu'il va pouvoir offrir et recevoir des signes de reconnaissance. Il est aussi intéressant de célébrer lorsqu'une personne ou une situation est difficile. La célébration nous aide à prendre du recul, à nous connecter à ce qui est beau et bon, à ce qui est important, inspirant, à ce qui nous fait vibrer, typiquement à nos valeurs.

7 DIMENSIONS DE PRATIQUES CÉLÉBRATIVES

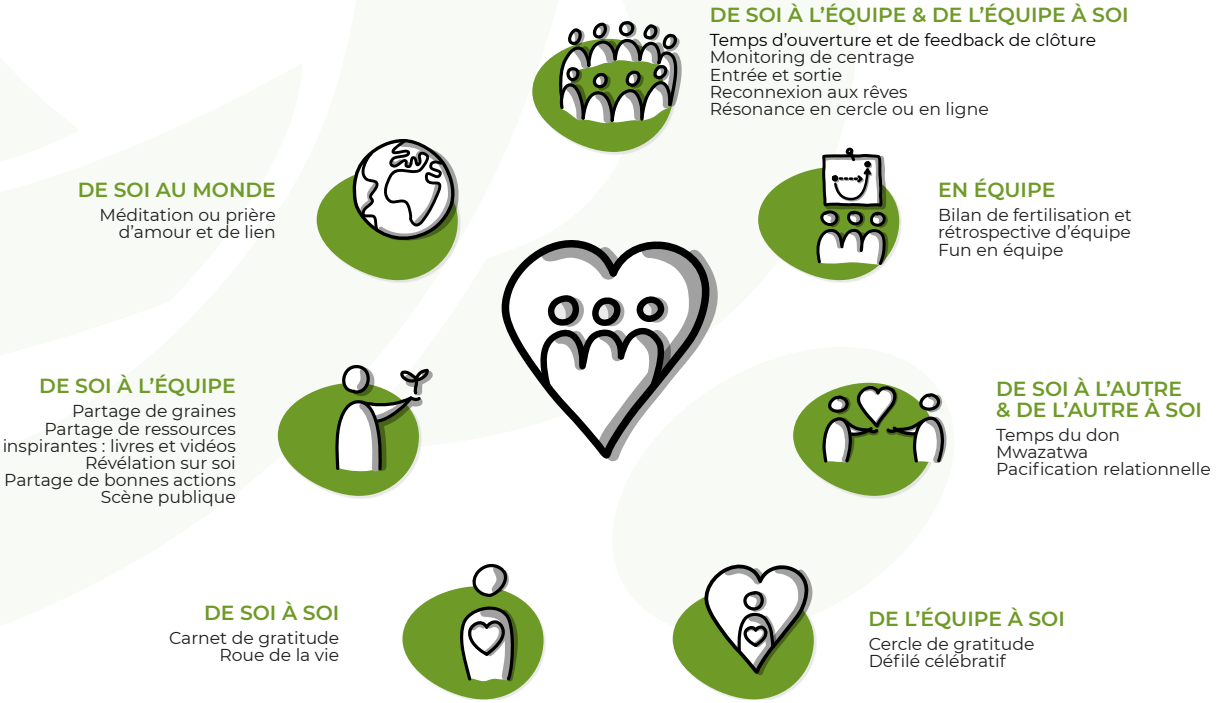
Il est possible de distinguer plusieurs dimensions de pratiques de célébration. Celles qui sont : de soi à l'équipe et de l'équipe à soi, en équipe, de soi à l'autre et de l'autre à soi, de soi à soi, et de soi au monde.

CÉLÉBRATIONS ET NEUROSCIENCES



Notre cerveau ne traite pas de manière égale les célébrations inconfortables et les célébrations agréables, il a tendance à les traiter dans un rapport 3 pour 1. Un élément désagréable a tendance à peser trois fois plus qu'un élément agréable. Ce fonctionnement n'est pas idéal, mais il est naturel. En même temps, il est possible de muscler notre capacité à percevoir plus de choses agréables, à nous connecter à la gratitude, envers nous-mêmes, envers l'autre, l'équipe, la vie. Les personnes capables de voir trois choses agréables pour une désagréable se disent heureuses.

Alors, prêt·e à muscler vos compétences de célébration ?



CÉLÉBRATION DE SOI À L'ÉQUIPE & DE L'ÉQUIPE À SOI

TEMPS D'OUVERTURE ET DE FEEDBACK DE CLÔTURE

Les temps d'ouverture et de clôture de rencontres sont autant de petits moments où il est possible de donner du feedback et de célébrer, célébrer la vie qui s'est écoulée avant, célébrer le ici et maintenant, célébrer les contributions, célébrer l'imaginaire futur.

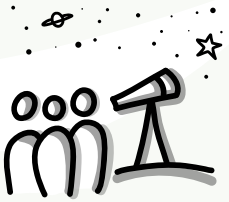
MONITORING D'ÉTAT INTERNE

Un temps d'observation de l'état de centrage des membres de l'équipe est une occasion de célébrer les centrages et les décentrages individuels et collectifs. L'authenticité et la conscience de soi de chacun·e permettent d'observer cet état de centrage, de le communiquer et de tendre à rétablir un état de présence ouverte favorable à chacun.

ENTRÉE ET SORTIE

Il est possible de célébrer les entrées des personnes au sein de l'équipe ainsi que les départs. Les entrées de personnes peuvent se célébrer en disant un mot d'accueil agréable et en impliquant les personnes dans les processus collectifs, notamment dans les processus permettant de partager nos rêves. Les départs peuvent se célébrer avec des processus de célébration interpersonnelle : temps du don, mwazatwa.

RECONNEXION AUX RÊVES



La reconnexion à nos intentions est l'occasion de les célébrer, de vérifier la manière dont elles nous inspirent, d'évaluer notre cohérence entre intentions et réalisations.

Le rôle source et le rôle pilotage peuvent par exemple lire à haute voix le cadre intentionnel et l'état d'avancement des priorités collectives. Les membres peuvent lire individuellement les rêves d'il y a 6 à 12 mois.

RÉSONANCE EN CERCLE OU EN LIGNE

La résonance en cercle ou en ligne est une pratique de célébration personnelle au sein de l'équipe, invitant chacun·e à partager une chose importante et à observer la résonance de l'équipe sur le même sujet. En cercle, une personne se met au centre, exprime une chose importante, souhaitable ou non souhaitable. Les personnes expriment la résonance avec ce qui est dit en se rapprochant de la personne. Plus la résonance est grande, plus les personnes s'approchent. Si cela ne résonne pas, les personnes restent sur place. En ligne, les personnes s'avancent plus ou moins dans une zone délimitée de 2 ou 3 mètres.

CÉLÉBRATION EN ÉQUIPE

BILAN DE FERTILISATION ET RÉTROSPECTIVE D'ÉQUIPE

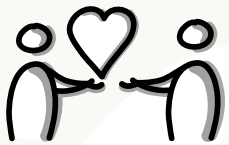
Le bilan de fertilisation ou la rétrospective d'équipe sont des occasions de célébrer la manière de gérer l'organisation et ses projets, les relations collaboratives et d'identifier des pistes d'amélioration. Les pistes d'amélioration peuvent ensuite être prises en charge et mise en œuvre par des rôles.

FUN EN ÉQUIPE

Des temps de convivialité et de jeux sont aussi des pratiques intéressantes de célébration en équipe. Il est possible de partager des repas, de faire des sorties collectives, des jeux collectifs (coopératif ou compétitif, tant que l'ambiance est agréable), de faire des jeux d'improvisation (théâtral, musical, etc.). Ces temps permettent d'ancrer de bons souvenirs collectifs, de créer des ressources émotionnelles agréables ayant le potentiel de renforcer la qualité relationnelle et l'entraide.

CÉLÉBRATION DE SOI À L'AUTRE & DE L'AUTRE À SOI

TEMPS DU DON



Le temps du don, inspiré du travail qui relie de Johanna Macy, est une pratique de célébration interpersonnelle très puissante. Elle invite les participant·es à se donner de la reconnaissance en alternant des temps de don, d'écoute, et des temps d'accueil personnel. Cette pratique est décrite plus précisément dans le processus de temps du don.

MWAZATWA

Les mwazatwa inspirés des pratiques de l'Université du Nous est une autre pratique de célébration interpersonnelle intéressante. Elle invite les participant·es à se donner de la reconnaissance en s'écrivant et en se donnant de petits mots de reconnaissance. Cette pratique est décrite plus précisément dans la réunion de célébration.

PACIFICATION RELATIONNELLE

Même si ce n'est pas la plus facile, la pacification relationnelle (régulation, résolution de conflit), inspirée des pratiques de communication assertive non violente, est une pratique de célébration interpersonnelle intéressante. Elle invite les participant·es à s'écouter, à reconnaitre leurs points de vue mutuels et à identifier une issue constructive à une situation relationnelle tendue. Lorsque cela fonctionne bien, elle peut faire grandir et enrichir chaque personne et la relation elle-même.

CÉLÉBRATION DE L'ÉQUIPE À SOI

CERCLE DE GRATITUDE

Le cercle de gratitude invite à donner de la reconnaissance à une personne au sein d'un cercle. Tour à tour, chaque personne reçoit de la reconnaissance de certains membres du cercle.

DÉFILÉ CÉLÉBRATIF

Cet exemple de célébration nous vient des pratiques éducatives de la psychologue Jeanne Siaud Facchin. Un·e élève est positionné·e devant un rang formé par les autres élèves. Chaque élève, un·e à un·e, s'approche de lui·elle et lui dit quelques mots de reconnaissance à l'oreille, sans entrer dans une discussion. Jeanne explique que le non-verbal de l'enfant change souvent très rapidement, touché par les différents messages reçus. Souvent, un sourire s'installe et le visage de l'enfant s'illumine.

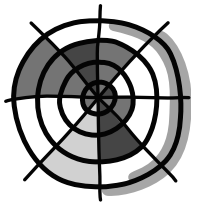
CÉLÉBRATION DE SOI À SOI

CARNET DE GRATITUDE

L'écriture d'un carnet de gratitude est une pratique de célébration personnelle intéressante, notamment en utilisant régulièrement des questions liées aux 10 émotions agréables : la joie, la gratitude, la sérénité, l'intérêt, l'espoir, la fierté, l'amusement, l'inspiration, l'admiration et l'amour. Ces questions sont décrites plus précisément dans « intelligence émotionnelle » du chapitre attitude et communication.

Questions réflexives
Sommes-nous capables de percevoir 5 à 10 choses qui nous touchent agréablement chaque jour ?
Que se passerait-il si nous observions cela tous les jours ?

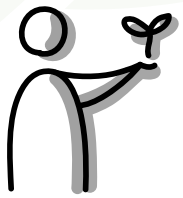
ROUE DE LA VIE



La roue de la vie permet de visualiser et de célébrer l'équilibre entre différents domaines de vie importants pour nous. Pratiquée ponctuellement, elle aide à reconnaitre les domaines équilibrés et satisfaisants et à identifier des pistes d'améliorations. Pratiquée régulièrement, elle aide à observer notre évolution et à célébrer les progrès accomplis.

CÉLÉBRATION DE SOI À L'ÉQUIPE

PARTAGE DE GRAINES



Le partage de graines est une pratique de célébration personnelle au sein de l'équipe, invitant à partager un moment significatif ayant transformé notre vie, une occasion de mieux nous connaitre, de nous laisser toucher et inspirer par les différentes histoires de vie. Cette pratique est décrite plus précisément dans le processus de partage de graines.

PARTAGE DE RESSOURCES INSPIRANTES : LIVRES ET VIDÉOS

Il est possible de faire une variante du partage de graines consistant à partager des informations sur des livres ou des vidéos nous ayant particulièrement inspirées.

RÉVÉLATION SUR SOI

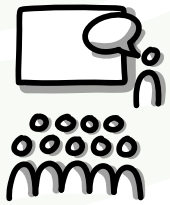
La révélation sur soi est une pratique invitant les personnes à se connecter à elle-même et à partager une réflexion personnelle, sur ce qu'elles ont appris sur elles-mêmes, sur l'équipe, sur le projet ou sur la vie durant ces derniers mois, et à partager leurs prochaines pistes d'exploration ou d'évolution personnelle. Cette pratique est décrite plus précisément dans la réunion de célébration.

PARTAGE DE BONNES ACTIONS

Cet exemple de célébration nous vient du livre « Reinventing organization » de Frédéric Laloux. Dans une organisation, une personne de l'équipe reçoit un budget avec lequel elle doit faire une bonne action envers une ou plusieurs autres personnes, la personne étant complètement libre de choisir sa bonne action. Après l'avoir faite, cette personne partage un retour d'expérience auprès de son équipe, ce qu'elle a fait, ce que cela a fait aux autres et ce que cela lui a fait à elle.

SCÈNE PUBLIQUE

Cet exemple de célébration nous vient du livre « Reinventing organization » de Frédéric Laloux. Dans une école, toutes les semaines à la même heure, les enfants, les professeurs et les parents défilent sur une scène et expriment de la reconnaissance pour des personnes ou pour n'importe quoi d'autre devant toutes les personnes présentes.



CÉLÉBRATION DE SOI AU MONDE

MÉDITATION OU PRIÈRE D'AMOUR ET DE LIEN

La méditation ou prière d'amour et de lien de Christophe André est une pratique intéressante de célébration de soi au monde. Elle nous invite à nous connecter à différentes dimensions du monde, de la vie, de l'univers, à leur donner de l'amour et à recevoir le leur.

Certains des plus grands progrès se produisent quand les gens osent exprimer leur propre vérité et écouter celles des autres.

Kenneth H. Blanchard

POINTS CLÉS À RETENIR

- La célébration est une pratique consciente qui invite à accueillir et à exprimer autant les éléments agréables que ceux qui sont inconfortables.
- Les pratiques célébratives peuvent nourrir plusieurs dimensions de nos vies : de soi à soi, entre individus, au sein de l'équipe, et dans la relation au monde.
- Les neurosciences révèlent qu'un élément désagréable pèse naturellement trois fois plus qu'un élément agréable dans notre perception, d'où l'importance de cultiver intentionnellement différentes formes de gratitude.
- Les rituels de célébration réguliers (temps d'ouverture, de clôture, bilans) créent des espaces dédiés à la reconnaissance des contributions des membres et à l'auto-régulation constructive par l'amélioration continue.

RÉUNION DE CÉLÉBRATION

Valoriser les contributions des membres et nous améliorer en continu

Comment partager des perceptions individuelles et contribuer à créer un socle de perceptions communes ?
Comment faire remonter le niveau d'énergie des membres ?

La réunion de célébration fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes.

Connectée à l'énergie de la célébration et à ce qui nous connecte à la gratitude, cette réunion nous invite à :

- Prendre du recul.
- Apprendre de l'expérience vécue individuellement et collectivement.
- Nous améliorer ensemble.
- Conscientiser et partager des prises de conscience.
- Reconnaitre les réalisations et les sources de satisfactions.
- Reconnaitre les sources d'inconforts et identifier des pistes d'amélioration.
- Valoriser les contributions des membres.
- Reconnaitre l'acquisition de nouvelles compétences.
- Reconnaitre les transformations individuelles.
- Ressentir de la joie et de la gratitude.

La célébration est l'occasion de nous reconnecter aux intentions du rêve, aux stratégies du plan, à la mise en œuvre et à la gestion de l'action. L'occasion aussi d'intégrer les éventuels nouveaux membres et/ou les départs. Si le rêve nous invite à cheminer de l'individu vers le collectif, la célébration invite au cheminement inverse du collectif vers l'interpersonnel et le personnel. Cette réunion prépare chacun·e à entrer dans le prochain cycle de gestion collective, sur la base de nouveaux rêves et de nouveaux projets.

Le processus invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil des points de vue, à la réflexion individuelle et collective, à reconnaitre ce qui est satisfaisant, ce qui ne l'est pas, à donner des signes de reconnaissance et à identifier des pistes d'amélioration.

Il nous connecte aux énergies introspectives de la célébration au service de ce qui est souhaitable et qui donne du sens, nos intentions communes. La célébration marque la dernière des 4 étapes de gestion cyclique permettant de clôturer un cycle et de faire remonter l'énergie des membres en s'appuyant sur le chemin parcouru et sur les résultats obtenus.

Au final, cette réunion nous donne du feedback. Elle permet de reconnecter les intentions, les stratégies et les actions aux résultats qu'ils produisent en nous, nous donnant des indices sur ce qu'il convient de continuer ou de changer.

Éléments soutenants et structurants
Reconnaissances et pistes d'amélioration

PROCESSUS DE RÉUNION DE CÉLÉBRATION

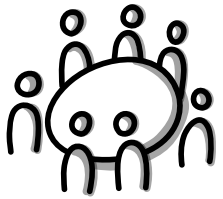
FORMAT TYPE

La réunion de célébration se pratique généralement tous les 3, 6 ou 12 mois. Il se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. Il peut prendre de 2 à 3 heures.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Temps d'ouverture
2. Option - Entrées et sorties
3. Option - Reconnexion aux rêves
4. Célébration collective
5. Option - Célébration interpersonnelle
6. Option - Célébration personnelle
7. Temps de clôture

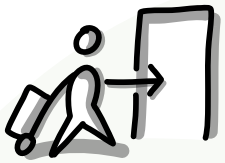
Temps d'ouverture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes, aux autres, à s'assurer de la qualité de leur présence et sont invitées à l'exprimer. Cette étape permet d'arriver, de se rendre disponible et de prendre conscience de l'état d'esprit des autres. Le fait de partager la qualité de présence réduit les risques d'interprétation des attitudes verbales et non verbales.

Question-cadre
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Option - Entrées et sorties - 0 à 10 minutes



Les éventuelles nouvelles personnes sont invitées à annoncer leur entrée et à se présenter brièvement à l'ensemble des membres ou à exprimer un message spécial pour marquer leur entrée dans l'organisation. Les éventuelles personnes sortantes sont invitées à annoncer leur sortie et à exprimer un message spécial pour marquer leur sortie et leurs perspectives pour la suite.

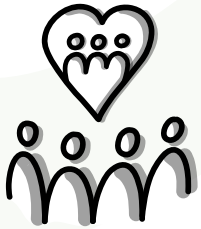
Affirmations-cadres
Aux éventuelles nouvelles personnes :
Je t'invite à te présenter brièvement et à nous partager un message spécial pour ton entrée dans l'organisation.
Aux éventuelles personnes sortantes :
Je t'invite à nous partager un message spécial pour ta sortie de l'organisation et sur tes perspectives personnelles pour la suite.

Option - Reconnexion aux rêves - 5 à 10 minutes

Toutes les personnes sont invitées à se reconnecter aux intentions de l'équipe en les écoutant et en observant ce qui résonne en elles. Le rôle source et le rôle pilotage du cercle lisent le cadre intentionnel ainsi que les priorités collectives ayant été définies il y a 3, 6 ou 12 mois. C'est l'occasion de se reconnecter à ce qui aspirait à être à l'époque.

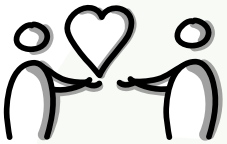
Affirmations-cadres
Au rôle source et au rôle pilotage du cercle : *Rôle source, je t'invite à nous lire notre cadre intentionnel et rôle pilotage, je t'invite à nous lire les priorités collectives que nous avions définies il y a 3, 6 ou 12 mois.*
Aux participant·es :
Durant cette lecture, je vous invite à écouter et à observer ce qui résonne en vous.

Célébration collective - 50 à 90 minutes



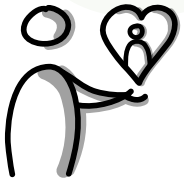
Cette étape, visant à célébrer la manière de gérer l'organisation, ses projets, les relations collaboratives et à identifier des pistes d'amélioration, est traitée avec le processus de bilan de fertilisation.

Option - Célébration interpersonnelle - 45 à 90 minutes



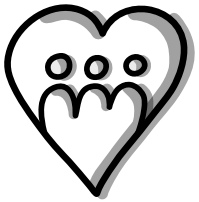
Cette étape, visant à donner et recevoir de la reconnaissance interpersonnelle, est traitée avec le processus de temps du don.

Option - Célébration personnelle - 45 à 90 minutes



Cette étape, visant à célébrer et nous laisser inspirer par nos histoires de vie, est traitée avec le processus de partage de graines.

Temps de clôture - 5 à 10 minutes



Toutes les personnes présentes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à observer leurs ressentis en lien avec la réunion. Cette étape permet d'exprimer les sources de satisfaction et d'insatisfaction ainsi que des pistes d'amélioration en lien avec la réunion, les processus et les attitudes de chacun·e. C'est aussi l'occasion de donner de la reconnaissance pour les différentes contributions.

Questions-cadres
Aux participant·es, distribution de parole variable :
Comment vous sentez-vous à la fin de cette réunion ?
Avec quoi repartez-vous, ce qui vous a plu, ce qui vous a moins plu ?
Qu'aurions-nous pu faire pour que ce soit mieux ?

VARIANTES

MWAZATWA

Les personnes sont invitées à identifier 2 personnes minimum, potentiellement toutes, à leur écrire un petit mot de reconnaissance et à leur remettre en main propre en les regardant dans les yeux. Les petits mots permettent d'exprimer ce qu'il est possible de reconnaitre chez l'autre, que ce soit des éléments agréables ou inconfortables : de la gratitude ou des remerciements, des observations, des difficultés ou des inquiétudes, des non-dits, des besoins, des situations à clarifier ou à pacifier, etc. Les personnes qui font de petits mots sont invitées à exprimer plus de choses pouvant être agréables à recevoir que désagréables, idéalement dans un rapport 3 pour 1.

Consignes
Aux participant·es :
Choisissez minimum 2 personnes, potentiellement toutes, à qui vous voulez offrir un signe de reconnaissance. Écrivez-leur un petit mot personnel, puis donnez-leur en main propre, en les regardant dans les yeux. Les petits mots permettent d'exprimer ce qu'il est possible de reconnaitre chez l'autre, que ce soit des éléments agréables ou inconfortables : de la gratitude ou des remerciements, des observations, des difficultés ou des inquiétudes, des non-dits, des besoins, des situations à clarifier ou à pacifier. Je vous invite à exprimer plus de choses pouvant être agréables à recevoir que désagréables, idéalement dans un rapport 3 pour 1.

RÉVÉLATION SUR SOI

Les personnes sont invitées à se connecter à elles-mêmes et à partager une réflexion personnelle, de ce qu'elles ont appris sur elles-mêmes, sur l'équipe, sur l'organisation et ses projets ou sur la vie durant ces derniers mois, et partager leurs prochaines pistes d'explorations ou d'évolutions personnelles.

Questions-cadres
Aux participant·es, parole au centre :
Je vous invite à un temps d'introspection et de partage reposant sur quelques questions.
Durant ces derniers mois, qu'avez-vous appris sur vous, sur l'équipe, sur l'organisation et ses projets ou sur la vie ?
Quelles sont vos prochaines pistes d'explorations ou d'évolutions personnelles ?

PACIFICATION RELATIONNELLE

Il est possible que la réunion de célébration mette en lumière des besoins de résolution de tensions-conflits interpersonnelles. Si tel est le cas, il est possible de s'accorder pour prendre un temps d'échange ouvert et assertif, typiquement en s'inspirant des notions abordées dans le chapitre attitude et communication.

RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors d'une réunion de célébration

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes lors du bilan de fertilisation.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser la réunion de célébration en Écocratie

La réunion de célébration fait partie des quatre réunions régulières de la gestion cyclique en quatre étapes. Elle est utilisée à minima par le cercle le plus grand gérant les activités opérationnelles d'une organisation ou d'une équipe. Elle peut être utilisée par chaque cercle qui le désire.

Dans notre vie, à un moment,
notre feu s'éteint.
Puis il est rallumé par une rencontre
avec un autre être humain.
Nous devrions tous être reconnaissants envers
ceux qui ravivent notre feu intérieur.

Albert Schweitzer

POINTS CLÉS À RETENIR

- La réunion de célébration est la dernière des 4 réunions régulières de la gestion cyclique en 4 étapes, elle permet de clôturer un cycle tout en préparant le suivant en reconnectant les intentions aux résultats obtenus.
- Le processus suit une progression allant du collectif vers l'individuel : célébration collective, interpersonnelle puis personnelle, créant ainsi un système d'observations et de reconnaissances dans plusieurs dimensions.
- La célébration joue un rôle d'auto-régulation du système-groupe en permettant l'expression équilibrée des satisfactions et des insatisfactions, avec une attention particulière à maintenir un ratio positif (idéalement 3 pour 1).
- Le processus contribue à la vitalité de l'organisation en combinant reconnaissance des contributions, identification des améliorations possibles et renforcement des liens interpersonnels.

BILAN DE FERTILISATION

Célébrer la manière de gérer l'organisation et ses projets, les relations collaboratives et identifier des pistes d'amélioration

Comment partager des perceptions individuelles et contribuer à créer un socle de perceptions communes ?
Comment faire remonter le niveau d'énergie des membres ?

Le bilan de fertilisation permet d'apprendre de l'expérience vécue individuellement et collectivement, de faire remonter le niveau d'énergie et de nous améliorer ensemble. Le processus invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil des points de vue, à la réflexion individuelle et collective, à reconnaitre ce qui est satisfaisant, ce qui ne l'est pas et à identifier des pistes d'amélioration.

PROCESSUS DE BILAN DE FERTILISATION

FORMAT TYPE

Ce processus se pratique généralement tous les 3, 6 ou 12 mois lors d'une réunion de célébration. Il peut aussi être utilisé pour célébrer collectivement la fin d'un projet. Il se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. Il peut prendre de 1 à 2 heures.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Observation des faits
2. Célébrations porteuses
3. Célébrations pesantes
4. Pistes d'améliorations
5. Projets d'améliorations

Observation des faits - 10 à 30 minutes

Les participant·es sont invité·es à évaluer les faits sur la base des réalisations, des non-réalisations, des chiffres clés et des projets planifiés.

Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Durant les derniers mois, qu'est-ce qui, d'un point de vue factuel, a été réalisé ou n'a pas été réalisé ?
Quels sont des chiffres clés ou les projets déjà planifiés pour une date précise ?

Célébrations porteuses - 10 à 15 minutes

Les participant·es sont invité·es à partager sur ce qui a été source de satisfaction, les réussites, les apprentissages, les fiertés individuelles ou collectives, etc.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole libre :
Quelles ont été les sources de satisfactions, les réussites, les apprentissages, les fiertés individuelles ou collectives ?

Célébrations pesantes - 10 à 15 minutes

Les participant·es sont invité·es à partager sur ce qui a été source d'inconfort, les difficultés pour chacun·e, avec l'équipe ou avec d'autres parties prenantes.

Pour finir cette étape, les participant·es sont invité·es à pondérer les inconforts en faisant ressortir ceux qui ont pesé le plus pour les membres de l'équipe. Pour cela, les personnes sont invitées à attribuer des gommettes aux inconforts les plus importants. En fonction du nombre d'inconforts, elles ont entre 6 à 12 gommettes à repartir. Elles peuvent placer toutes les gommettes sur le même inconfort ou les répartir à leur convenance. Une fois que chacun·e a attribué ses gommettes, l'étape se termine par un rapide bilan des inconforts collectifs les plus significatifs.

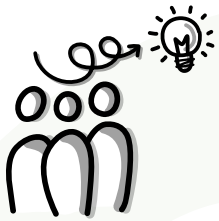
Questions-cadres
Aux participant·es, en parole libre :
Qu'est-ce qui a été source d'inconforts, de difficultés, pour vous, avec l'équipe ou avec d'autres parties prenantes ?

Temps de pondération - 5 à 10 minutes

Affirmation-cadre
Aux participant·es :
Je vous invite à placer vos gommettes sur les inconforts les plus significatifs pour vous. Vous pouvez mettre toutes vos gommettes sur le même inconfort ou les répartir à votre convenance.

Affirmation-cadre
Aux participant·es :
Les inconforts les plus significatifs ont été...

Pistes d'améliorations - 10 à 20 minutes



Les participant·es sont invité·es à différencier et à accueillir ce qui ne peut pas être changé et à changer ce qui peut l'être en identifiant des stratégies d'action permettant de réduire l'impact des inconforts, de les neutraliser, voire de les transformer en force pour la suite. Cette étape est stratégique pour nous améliorer ensemble.

L'identification de pistes d'amélioration peut passer par un retournement effectual intermédiaire. Pour cela, les personnes sont invitées à annoncer des effets souhaitables inverses de ceux des inconforts identifiés. La matrice des options permet d'explorer les différentes options d'amélioration possibles : commencer ou arrêter, faire plus ou moins, continuer ou faire différemment.

Exemple de retournement effectual
Source d'inconfort : manque de temps pour traiter de certains sujets importants
Retournement : traitement des sujets importants

Pour finir cette étape, les participant·es sont invité·es à pondérer les pistes d'améliorations en faisant ressortir celles faisant une différence significative pour les membres de l'équipe. Pour cela, les personnes sont invitées à attribuer des gommettes à leurs pistes d'améliorations favorites. En fonction du nombre de pistes d'amélioration, elles ont entre 6 et 12 gommettes à répartir. Elles peuvent placer toutes les gommettes sur la même piste d'amélioration ou les répartir à leur convenance. Une fois que chacun·e a attribué ses points, l'étape se termine par un rapide bilan des pistes d'améliorations collectives les plus significatives.

Questions-cadres
Aux participant·es en parole libre :
Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour réduire ou neutraliser les inconforts les plus significatifs, voire même pour les transformer en force ?
Quels effets positifs souhaitez-vous produire concernant les inconforts identifiés ?
Qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour générer ces effets ?

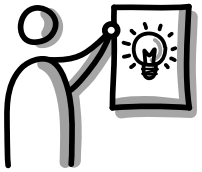
Questions-cadres de la matrice des options
Qu'est-ce que nous pourrions commencer ou arrêter ?
Qu'est-ce que nous pourrions faire plus ou moins ?
Qu'est-ce que nous pourrions continuer ou faire différemment ?

Temps de pondération - 5 à 10 minutes

Affirmation-cadre
Aux participant·es :
Je vous invite à placer vos gommettes sur les pistes d'amélioration qui vous semblent les plus intéressantes. Vous pouvez mettre toutes vos gommettes sur la même piste d'amélioration ou les répartir à votre convenance.

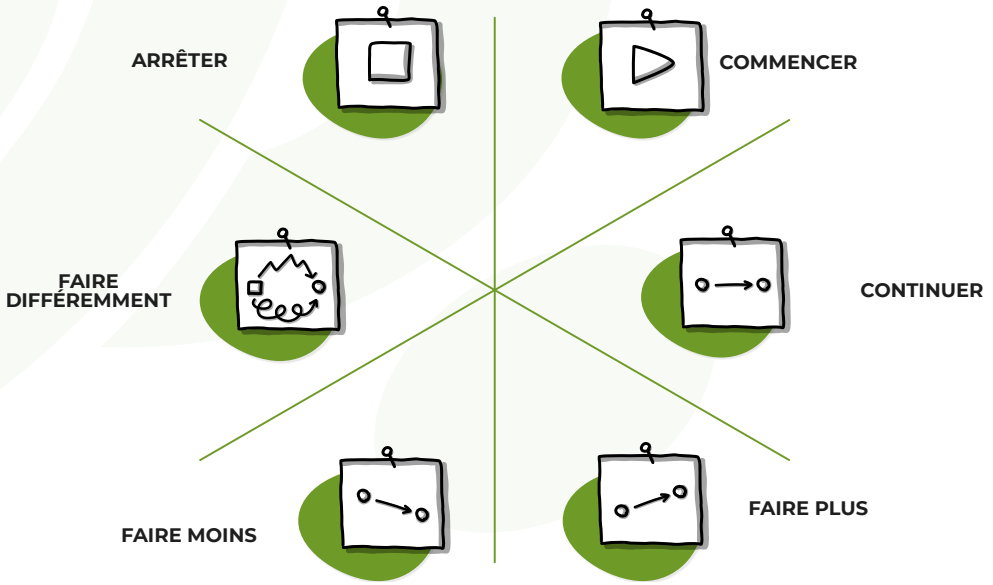
Affirmation-cadre
Aux participant·es :
Les pistes d'amélioration ayant reçu le plus de points sont…

Projets d'amélioration - 1 à 2 minutes



Le rôle pilotage du cercle est invité à prendre des projets sur certaines des pistes d'amélioration les plus significatives. Il peut les prendre en charge lui-même ou choisir de les déléguer.

Affirmation-cadre
Au rôle pilotage du cercle : *Souhaites-tu t'engager sur des projets sur certaines des pistes d'amélioration les plus significatives et si oui, lesquels ?*



RÔLE MÉMOIRE

Dynamiser le rôle mémoire lors du bilan de fertilisation

Lors de ce processus, le rôle mémoire soutient le rôle facilitation en prenant en charge la prise de notes.

EN AMONT OU LORS DU PROCESSUS

1. Il prépare le matériel nécessaire à l'affichage pour les participant·es.

LORS DU PROCESSUS

1. Lors de l'étape « Observation des faits », il prend synthétiquement note des informations factuelles.
2. Lors de l'étape « Célébrations porteuses », il prend synthétiquement note des sources de satisfactions.
3. Lors de l'étape « Célébrations pesantes », il prend synthétiquement note des inconforts et distribue les gommettes lors de la pondération.
4. Lors de l'étape « Pistes d'améliorations », il prend synthétiquement note des pistes d'améliorations en permettant de les relier aux inconforts et distribue les gommettes lors de la pondération.
5. Lors de l'étape « Projets d'améliorations », il prend note des projets d'amélioration dans le système d'information et de suivi, en veillant à ce qu'ils soient formulés comme des résultats attendus, avec les noms des rôles et des personnes qui les prennent en charge.
6. Il prend des photos des productions collectives et les mets à disposition des membres.

UTILISATION EN ÉCOCRATIE

Utiliser le bilan de fertilisation en Écocratie

Le processus de bilan de fertilisation fait partie intégrante de la réunion de célébration. Il est utilisée à minima par le cercle le plus grand gérant les activités opérationnelles d'une organisation ou d'une équipe. Il peut être utilisé régulièrement par chaque cercle qui le désire ou de manière ponctuelle pour faire un bilan sur un projet spécifique.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le bilan de fertilisation permet de célébrer et d'améliorer le fonctionnement collectif autant sur des aspects de gestion que sur des aspects relationnels.
- Le processus accorde une attention aux aspects satisfaisants (célébrations porteuses) et aux inconforts (célébrations pesantes), tout en transformant les inconforts les plus significatifs en projets d'amélioration.
- Le processus se conclut par une transformation concrète des réflexions en actions, avec la prise en charge formelle de certains projets d'amélioration par le rôle pilotage du cercle.

TEMPS DU DON

Donner et recevoir de la reconnaissance par deux

Comment gouter à la profondeur relationnelle de la célébration ?

Cette pratique de célébration permet de donner et de recevoir de la reconnaissance par deux. Elle offre un cadre permettant de reconnaitre ce qui est agréable autant que ce qui est inconfortable : gratitude, remerciement, encouragement, difficulté, inquiétude, non-dit, besoin, situation à clarifier ou à pacifier.

Elle invite à nous connecter à la gratitude, à muscler notre capacité à le faire, à apprendre à voir plus ce qui est agréable que ce qui ne l'est pas, sans pour autant cacher ce qui ne l'est pas. Cette pratique est particulièrement intéressante pour découvrir ce que peut être la célébration au niveau interpersonnel, une qualité de connexion et une communication profonde, authentique, touchante, permettant souvent aux personnes de se sentir reconnues et valorisées. Le temps du don offre une occasion de reconnaitre l'autre, de lui dire : « je te vois ».

PRÉPARATION

Ce processus nécessite un espace suffisamment grand, typiquement en extérieur ou dans une grande salle.

PROCESSUS DE TEMPS DU DON

FORMAT TYPE

Le temps du don se pratique généralement tous les 6 ou 12 mois lors d'une réunion de célébration. Il se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. Il peut prendre de 45 minutes à 1 heure 30 en fonction du temps disponible et de la taille de l'équipe.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Consignes
2. Alternance des 3 temps :
   Temps de don - Temps d'accueil - Temps pour soi
3. Option - Partage sur l'expérience

Consignes - 3 à 5 minutes

Le rôle facilitation présente les consignes du temps du don.

Utilisation de l'espace

Chaque personne est invitée à se positionner dans l'espace de manière à avoir un espace personnel privatif suffisamment éloigné des autres personnes, à pouvoir s'exprimer sans être entendue et à voir les autres.

Objet totem

Chaque personne est invitée à choisir un petit objet totem lui permettant de signaler sa disponibilité ou son indisponibilité. Lorsque l'objet est posé devant une personne, cela indique qu'elle est disponible pour un don. Lorsque l'objet est tenu en main, cela indique qu'elle ne l'est pas. Cette pratique est une invitation à alterner entre 3 temps : des temps de don aux autres, des temps d'accueil des dons des autres, et des temps pour soi.

Temps de don

Lorsqu'une personne est disponible, son objet totem posé devant elle, il est possible de se déplacer vers elle pour lui faire un don. Le don consiste à exprimer ce qu'il est possible de reconnaitre chez l'autre, que ce soit des éléments agréables ou inconfortables : de la gratitude ou des remerciements, des observations, des difficultés ou des inquiétudes, des non-dits, des besoins, des situations à clarifier ou à pacifier, etc.

Les dons sont généralement exprimés de manière verbale, il arrive souvent que des personnes se touchent ou se serrent dans les bras. Si la personne est d'accord, c'est possible, mais aucunement indispensable. La personne qui fait un don est invitée à le faire en regardant l'autre personne dans les yeux, à exprimer plus de choses pouvant être agréables à recevoir que désagréables, idéalement dans un rapport 3 pour 1, tout en restant authentique. Elle est aussi invitée à prendre la responsabilité de son point de vue et de la subjectivité de celui-ci, « ce que je perçois de toi, c'est X, Y, Z ».

Temps d'accueil

La personne qui reçoit le don est invitée à le recevoir en silence, idéalement en regardant l'autre personne dans les yeux. Elle est aussi invitée à prendre la responsabilité de prendre ce qui est bon pour elle et de laisser passer ce qui ne l'est pas.

Temps pour soi

Chaque personne peut prendre le totem dans ses mains pour prendre un temps pour soi, pour observer et accueillir ce qui se passe à l'intérieur, les pensées, les émotions, les sensations, la saveur de la reconnaissance, d'un compliment inattendu, l'irritation face à une remarque difficile à accueillir. L'idée est d'observer ce qui se passe en soi, sans le juger ou chercher à le transformer, simplement observer et accueillir.

Consignes
Aux participant·es :
Utilisation de l'espace
Je vous invite à vous positionner dans l'espace de manière : à avoir un espace personnel privatif suffisamment éloigné des autres personnes, à pouvoir vous exprimer sans être entendu·e et à pouvoir voir les autres.
Si besoin : *Je vous rappelle qu'il n'y a aucune obligation à participer.*

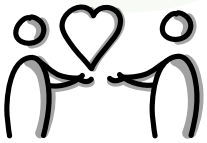
Objet totem
Je vous invite à choisir un petit objet totem qui vous permet de signaler si vous êtes disponible ou non. Lorsque vous posez l'objet devant vous, vous indiquez que vous êtes disponible. Lorsque vous le tenez en main, vous indiquez que vous ne l'êtes pas. Le temps du don est une invitation à alterner entre : des temps de don aux autres, des temps d'accueil des dons des autres et des temps pour soi.

Temps de dons
Lorsqu'une personne est disponible, son objet totem posé devant elle, vous pouvez vous déplacer vers elle pour lui faire un don. Un don consiste à exprimer ce qu'il est possible de reconnaitre chez l'autre, que ce soit des éléments agréables ou inconfortables : de la gratitude ou des remerciements, des observations, des difficultés ou des inquiétudes, des non-dits, des besoins, des situations à clarifier ou à pacifier. Les dons sont généralement exprimés de manière verbale, vous pouvez choisir d'être en contact, mais ce n'est aucunement indispensable. Je vous invite à le faire en regardant l'autre personne dans les yeux, à exprimer plus de choses pouvant être agréables à recevoir que désagréables, idéalement dans un rapport 3 pour 1. Je vous invite à être authentique et aussi à prendre la responsabilité de votre point de vue et de la subjectivité de celui-ci, « ce que je perçois de toi, c'est X, Y, Z, ce n'est pas la vérité, c'est uniquement ma perception ».

Temps d'accueil
Lorsque vous recevez des dons, je vous invite à le faire en silence, idéalement en regardant l'autre personne dans les yeux. Je vous invite aussi à prendre ce qui est bon pour vous et à laisser passer ce qui ne l'est pas.

Temps pour soi
Lorsque vous souhaitez avoir un temps pour vous, il vous suffit de prendre votre totem en main. C'est une occasion d'observer et d'accueillir ce qui se passe à l'intérieur - pensées, émotions, sensations - la saveur de la reconnaissance, d'un compliment inattendu, l'irritation face à une remarque difficile à accueillir. Observer ce qui se passe en nous, sans le juger ou chercher à le transformer, simplement observer et accueillir.
Est-ce que les consignes sont claires ?

Alternance des 3 temps - 40 à 60 minutes



Le cœur de ce processus consiste à alterner entre des temps de don, des temps d'accueil, et des temps pour soi.

Affirmation-cadre
Aux participant·es :
C'est parti, vous avez X minutes.

Option - Partage sur l'expérience - 5 à 15 minutes

À l'issue de ce processus, il peut être intéressant de prendre un temps pour partager sur ce que l'expérience nous a fait vivre.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole au centre :
Est-ce qu'une personne souhaite partager sur ce qu'elle a vécu ?

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le temps du don est une pratique de célébration interpersonnelle qui permet de donner et recevoir de la reconnaissance dans un cadre sécurisant, favorisant une communication authentique et profonde.
- Le processus repose sur trois temps distincts en alternance : les temps de dons (expression), les temps d'accueil des dons (réception), et les temps pour soi (intégration).
- Le processus invite à l'authenticité et encourage à un ratio positif (3 pour 1) entre la reconnaissance d'aspects agréables et celle d'aspects inconfortables.
- L'utilisation d'un objet totem comme signal de disponibilité permet l'auto-régulation en donnant à chacun la possibilité de gérer son rythme d'interactions et ses besoins de pause.

PARTAGE DE GRAINES

Célébrer et nous laisser inspirer par des prises de conscience significatives

Comment les histoires de chacun·e peuvent nourrir la célébration et la qualité relationnelle ?

Le partage de graines permet de mieux nous connaitre et de nous laisser inspirer par les expériences de vie les plus significatives des autres. Comme des graines, chacune des histoires transformatives partagées a le potentiel de cheminer en nous et d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Le processus invite à l'écoute mutuelle, à l'accueil des points de vue, à la réflexion individuelle, à reconnaitre les expériences de vie, les changements et les prises de conscience les plus significatives de chacun·e, celles qui résonnent avec les nôtres et à identifier des pistes d'amélioration pour nous-mêmes.

PROCESSUS DE PARTAGE DE GRAINES

FORMAT TYPE

Le partage de graine se pratique généralement tous les 6 ou 12 mois lors d'une réunion de célébration. Il peut aussi être utilisé pour faire connaissance ou pour un temps de célébration ponctuel. Il se pratique avec de petites équipes de 2 à 12 personnes ou avec des équipes plus grandes. Il peut prendre de 45 minutes à 1 heure 30.

ÉTAPES DU PROCESSUS

1. Consignes
2. Partage de graines
3. Option - Partage sur l'expérience

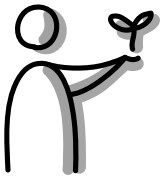
Consignes - 1 à 2 minutes

Le rôle facilitation présente les consignes du partage de graines. Chaque personne est invitée à se connecter à son expérience de vie, à identifier et à choisir une expérience significative qui a fortement changé sa vie et à la partager aux autres en maximum 5 minutes. Les personnes sont invitées à se mettre debout et elles peuvent utiliser un tableau d'affichage pour écrire ou dessiner si elles le souhaitent.

Affirmation-cadre
Aux participant·es :
Je vous invite à vous connecter à votre expérience de vie, à identifier et à choisir une expérience significative qui a fortement changé votre vie et à la partager aux autres en maximum 5 minutes. Je vous invite à vous mettre debout lorsque vous partagez votre expérience. Si vous avez besoin, vous pouvez écrire ou dessiner sur le tableau.
Si besoin : *Je vous rappelle qu'il n'y a aucune obligation à participer.*
Est-ce que les consignes sont claires ?

Partage de graines - 30 à 60 minutes

Le cœur de ce processus consiste à laisser chaque personne s'exprimer durant 5 minutes maximum. Le rôle facilitation fait un signe pour indiquer lorsqu'il ne reste plus qu'une minute. Il est possible de laisser terminer la personne, mais en restant vigilant aux dépassements et au temps global réellement disponible.



Question-cadre
Aux participant·es :
Qui souhaite commencer ?

Option - Partage sur l'expérience - 5 à 10 minutes

À l'issue de ce processus, il peut être intéressant de prendre un temps pour partager sur ce que l'expérience nous a fait vivre.

Question-cadre
Aux participant·es, en parole au centre :
Est-ce qu'une personne souhaite partager sur ce qu'elle a vécu ?

POINTS CLÉS À RETENIR

- Le partage de graines est une pratique de célébration permettant le partage d'expériences transformatives personnelles.
- Les partages contribuent à approfondir la connaissance mutuelle, la profondeur relationnelle et la confiance au sein de l'équipe.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Après avoir exploré l'ensemble des propositions de l'Écocratie dans les trois dimensions du « JE », du « NOUS » et du « TOUT », voici quelques recommandations concrètes pour vous aider à intégrer cette approche dans vos projets collectifs.

RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PRATIQUE

COMMENCER PETIT MAIS CONCRET

Si cette approche est complétement nouvelle pour vous, nous vous recommandons vivement de commencer par la mettre en pratique avec une petite équipe de 2 à 12 personnes. L'Écocratie peut s'avérer profondément transformatrice même à deux.

S'APPROPRIER LES PROCESSUS ESSENTIELS

Familiarisez-vous d'abord avec les processus collectifs courants de consultation et de décision, notamment la consultation par résonance majoritaire et la décision par consentement, et commencez à les utiliser dans des contextes simples.

SUIVRE LE CYCLE NATUREL

Que votre projet soit naissant ou déjà établi, mettez en place un système d'information et de suivi et déroulez les processus proposés en suivant les quatre étapes cycliques :

1. La réunion d'orientation pour définir vos intentions communes
2. La réunion structurelle pour créer et ajuster votre structure organisationnelle
3. La réunion opérationnelle pour suivre et débloquer les actions
4. La réunion de célébration pour reconnaître les contributions et vous améliorer

Pour les projets préexistants, nous vous suggérons de commencer ce cycle par la réunion de célébration, qui vous permettra de prendre du recul avant de vous réorienter.

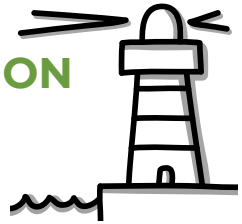
EXPÉRIMENTER DANS UN CADRE SÉCURISÉ

Avant d'appliquer la méthode et les processus de l'Écocratie à vos projets réels, il peut être intéressant de participer à une formation expérientielle sur deux à trois jours avec une personne expérimentée. Expérimenter sur un projet fictif dans un cadre sécurisé vous permettra d'évaluer le potentiel d'adéquation de ce type de gouvernance collective et de ses processus pour votre contexte spécifique.

SE FAIRE ACCOMPAGNER

Alternativement, faites-vous accompagner sur votre projet collectif réel par une personne expérimentée. Une expérimentation de deux à trois jours sur votre projet collectif, éventuellement suivi d'un soutien lors des réunions régulières réelles, soutiendra fortement la montée en compétence de chaque membre de votre équipe.

AU TERME DE CETTE EXPLORATION



Bravo à vous d'être arrivé·e jusqu'ici !

Si vous lisez ces dernières lignes, vous êtes certainement de celles et ceux qui participent activement au changement en cours dans nos organisations et notre société. Merci pour votre participation, votre engagement et votre persévérance sur cette exploration des 3 piliers de l'Écocratie.

Rappelez-vous, l'Écocratie est un chemin de transformation continue qui s'approfondit avec la pratique. Les difficultés que vous pourriez rencontrer font partie intégrante de l'apprentissage et sont souvent sources d'évolution tant pour chacun·e que pour l'organisation.

Nous espérons de tout cœur que cette proposition vous sera utile dans votre cheminement pour faciliter les collaborations et l'organisation collective, pour des organisations vivantes et régénératives.

Bien à vous
Avec gratitude

Joy & Yvan

Quand j'offre gratuitement mon amour,
mon attention, mon temps et même mon argent,
je contribue à la santé et à la croissance générale de ma communauté.
En plus, je me sens heureuse et en bonne santé.
Ce type de partage n'est pas un sacrifice,
mais une célébration, un acte d'amour
qui a des répercussions immédiates,
en renvoyant à celui qui donne une joie décuplée.

Liz Walke

PRÉSENCE ACTIVE

Facilitation et gouvernance
pour des organisations
vivantes et régénératives